

# ЛЮДИНА У ДЗЕРКАЛІ

«Лідерство – це мистецтво спонукати когось робити те, що ти хочеш, тому що він/вона теж уже цього хоче».

Дуайт Ейзенхауер

**Сергій Чеберячко**,  
д-р техн. наук,  
професор кафедри  
охорони праці  
та цивільної безпеки  
НТУ «Дніпровська  
політехніка»



**Роль керівників вищої ланки компанії в побудові успішної системи управління безпекою праці та здоров'ям на роботі, як, власне, і в побудові всіх інших бізнес-процесів компанії, є провідною. А керівник-лідер досягає значно більшого успіху, ніж просто керівник. І такий бізнес виходить зовсім на інший рівень. Тож як стати лідером?**

Організаційну культуру, частиною якої є культура безпеки, визначають керівники компанії, які беруть на себе повну відповідальність, забезпечення, інформування та підтримання цього процесу. Це потребує побудови інституту лідерства, який буде надихати та залучати до цієї роботи всіх працівників на всіх рівнях.

Про лідерство написано і сказано вже досить багато. Розглянуто різні його аспекти. Наприклад, **емпатія, спілкування, ризиковість, здатність впливати на інших, зацікавити, мотивувати**, і звісно – **вміння побудувати довірливі відносини**. Влучно про лідерство сказав Томаш Тунгуз, блогер і партнер компанії венчурного капіталу Redpoint: «... основа лідерства починається з уміння почути кожного, а потім зі здатності збалансувати зовнішню точку зору із сильним відчуттям цінності, напрямку, віри».

Нині у світі розроблені потужні **програми з визначення наявності та формування неодмінних лідерських компетентностей**. Наприклад, MBA з питань лідерства в Стенфордській вищій школі бізнесу (GSB), Гарвардській бізнес-школі чи Executive MBA в Лондонській бізнес-школі або MBA INSEAD.

Запропоновані відповідні навчальні інструменти для розвитку лідерських навичок. Наприклад, **вправа «авіакатастрофа»**, яка сприяє розвитку навичок переконання, підтримки динаміки групової суперечки, дає змогу виявити традиційні/типові помилки, яких припускаються люди в полеміці, потренувати здатність виділяти головне і відсіяти другорядне, бачити істотні ознаки предметів, навчитися усвідомлювати стратегічні цілі та саме їм підкоряти тактичні кроки.

Також ефективною груповою грою для розвитку лідерства є **вправа «Найвища вежа»**, у якій досліджують основи співробітництва, переваги й недоліки колективної відповідальності, розвивають уміння та готовність брати відповідальність на себе та відпрацьовують майстерність продуктивно діяти в умовах невизначеності.

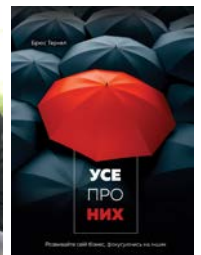
Тільки за останні роки з'явилося безліч бестселерів на тему лідерства.

Наприклад, у книжці «Усе про них. Розвивайте свій бізнес, фокусуючись на інших» розкрито просту, але надзвичайно потужну методику впливу. Її автор

**Брюс Теркел** на основі матеріалів спілкування з керівниками провідних компаній, таких як Nike і Bacardi, розповідає про розвиток бізнесу, зосереджуючись на істин-



Б. Теркел



них потребах клієнтів. І про те, що це потребує непересічних лідерських якостей, які допомагають знаходити креативні рішення й бути прикладом для інших.

## РІЗНІ ПІДХОДИ ДО БІЗНЕСУ

Звісно, досить легко навести приклад на основі підходів, реалізованих відомими брендами. Зокрема, і в Apple, і в Starbucks, і в компанії BMW знають, як зробити продукцію ціннісною для своїх клієнтів. Як ви ставитеся до застосування біометричних даних для налаштування iPhone від Apple? А як вам пропозиція від Starbucks щодо можливості участі кожного у створенні нових елементів інтер'єру кав'ярень або нового напою, який може доповнити й без того широкий асортимент компанії? А яка ваша думка стосовно марки BMW, що змушує відчувати нас на «гребні хвилі», пробираючись крізь пробки в місті? Гадаю, коментарі не потрібні.

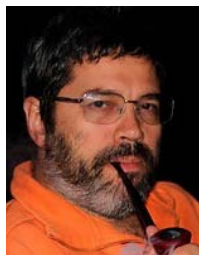
Але як щодо проблем звичайної людини? Наприклад, ви відкрили маленький бізнес чи влаштувалися на роботу в невеличку компанію. Як у таких умовах проявити себе, свої лідерські якості? Звичайно, не просто, але можливо, **головне – не втрачати надії, не опускати руки й рухатися вперед, розмірковуючи про користь, яку можна принести оточенню**.

Порівняйте два підходи щодо забезпечення потреби в харчуванні. Отже, ви власник маленької закускової або великої їдальні. Що ви пропонуєте, як повідомляєте про свої переваги? «Смачний сніданок зі знижкою, безкоштовний Wi-Fi, комфортне, затишне приміщення, легка підбадьорлива музика. Почніть свій день з нашого сніданку, смачної кави чи ароматного чаю, хрумкого смаколика і прийдіть на роботу радісними та сповненими енергії».

Однак можна й по-іншому. Своїм позиціонуванням шукайте, як полегшити життя будь-якого працівника. Він зранку квапиться на роботу, а ви запропонуйте йому таке: «У вас немає часу, ви постійно кудись поспішаєте, працюєте вдома, відчуваєте свою провину, що нагодували своїх дітей фастфудом? Замовляйте смачні здорові сніданки в нашому закладі, і ми доставимо вам їх точно у визначений час». Що скажете? Це лише один із прикладів креативності, який пан Теркел наводить у своїй книжці. Думаю, ви й самі знайдете безліч таких прикладів, зрозумівши філософію його твору.

## МАЙСТЕРНІСТЬ ВЗАЄМОДІЯТИ З ЛЮДЬМИ

Ще одна цікава книжка «Теорія каст і ролей», яку написав **Алекс Крол**. Вона присвячена розумінню, ким ви є і заради чого прийшли в цей світ. Чого можна прагнути і чого загалом можна досягти, якщо працювати над собою, щодня навчаючись і вдосконалюючись.



Зокрема, автор вказує на потребу **формування в лідера потужної ідеї, яка наділена моральним і суспільно значущим сенсом, що надихне людей, вмотивує їх до виконання завдань.**

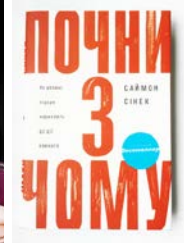
А. Крол

Крім того, пан **Крол** наголошує, що **ключовим фактором успіху для лідера переважно є майстерність взаємодіяти з людьми, а не його професіоналізм.** Хоча останній теж важливий, принаймні для передбачення розвитку подій і прийняття правильних управлінських рішень. Важливою умовою розвитку власної особистості є щоденні незначні зусилля для виконання певних визначених вами завдань. Що поступово формує загальну послідовність дій для досягнення довгострокових цілей з визначенням відповідного шляху. Водночас важливо фокусуватися не тільки на тому, що потрібно зробити, а й на тому, що дає результат.

Основні рекомендації Алекса Крола полягають у вмінні ставити «правильні» запитання, щоб побачити нову можливість, тему, інновацію. Знайти людей, які бачать такі можливості та можуть про це розповісти; залучити людей, які розділять з вами нові можливості, і партнерів, які забезпечать вас ресурсами; організувати людей чи знайти того, хто зможе це зробити.

## СИЛА НАТХНЕННЯ

Однією з найпопулярніших книжок про лідерство є праця **Саймона Сінека** «Почни з Чому», у якій розкрито потужну силу натхнення. За словами її автора, саме натхнення є одним з найкращих інструментів, який можна використовувати, щоб привести команду до можливого успіху.



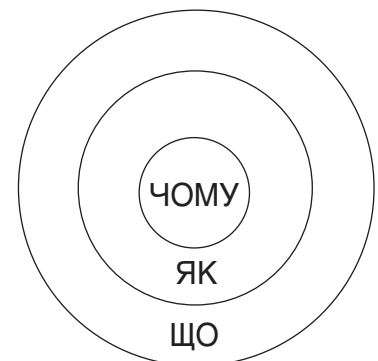
С. Сінек

Зміна поведінки людей – це тривала й копітка, але аж ніяк не даремна робота. Є чимало прикладів компаній, яким вдалося змінитися – завдяки впровадженню школи лідерства. Сформуванню відповідної культури успіху, яка характеризується трьома складниками: ставленням до звичайних працівників (визначаємо їх цінність); ставленням до нових працівників (як формується їх сприйняття в колективі); формуванням моделі прийняття рішень у компанії (залучення й обговорення важливих питань).

Проте все одно залишається запитання, як надихнути людей діяти за новими правилами? Для цього автор книжки «Почни з Чому» пропонує просту, але дієву модель лідерства. Вона починається із «золотого кільця», у якому містяться запитання: «Що? Як? Чому?» Як зазначає пан Сінек, більшість керівників у своєму житті користується запитаннями «Що?» і «Як?». Тоді як справжні лідери, наприклад, Стів Джобс, Мартін Лютер Кінг, Білл Гейтс, використовують запитання «Чому?». Правда ж, риторичне запитання, серед кого хочеться опинитися?!

Кожна успішна організація працює на трьох рівнях: що робимо, як робимо і головне – чому робимо. Усі працівники знають, що вони роблять: продають, надають послуги чи виконують роботу. Деякі працівники знають, як краще зробити, що виділяє їх, робить наставниками. Але найкращі лідери досягають успіху, знаходячи відповідь на запитання: «Чому робимо те, що робимо?». Ці три запитання – **Що? Як? Чому?** – формують золоте кільце, яке засноване на теорії золотого перетину.

Люди ефективніше реагують, коли повідомлення досягають тих сфер мозку, які регулюють їхні емоції, поведінку та відповідають за прийняття рішень. Зазвичай ми починаємо з того, що вирішуємо, що і як будемо робити. А вже потім намагаємося пояснити свої дії собі та іншим. Однак такий підхід не надихає людей, не викликає



## Керівнику на замітку

бажання рухатися до мети. А от коли в людей формується зрозуміла відповідь на запитання: «Навіщо це робити?», яка підкріплена вагомою значущістю для суспільства – це «сила», яка здатна змінювати навіть «розташування гори».

Є гарний приклад – розробка літака братами Райтами, які не мали ні грошей, ні відповідних знань, але мали велике бажання злетіти в небо. Ними рухали мета, віра, надія. Вони вірили в те, що можуть сконструювати літак, а це змінить перебіг історії. Цим вони надихали оточення. Хтось приніс гроші, хтось допоміг сконструювати літак, хтось знайшов можливість переправити його в поле для перших спроб польотів...

Водночас професор Семюел Пірпонт Ленглі, який був сучасником братів Райтів, мав усе для розробки літака: гроші, які виділила держава, кваліфікованих фахівців, вчених, лабораторії, виробництво. Але щось пішло не так. Люди, які повірили в мрію братів Райт, працювали майже безкоштовно, кров'ю та потом досягаючи мети. А в пана Ленглі просто працювали за зарплату. Думаю, вам уже відомо, хто зробив літак? І секрет успіху зрозумілий!

### САМОРОЗВИТОК – ВАЖКА РОБОТА НАД СОБОЮ

Ще однією популярною книжкою про лідерство є робота **Стівена Кові** «7 звичок надзвичайно ефективних людей», у якій розкрита суть необхідних якостей, що зроблять успішним будь-кого за умови їх розвитку. **Навички – це те, що лежить на перетині трьох кіл – знань, умінь та бажань.** Усі ці компоненти потрібні, щоб стати успішним лідером.

**Перші три навички, як-от принцип індивідуального бачення, звичка починати щось, маючи кінцеву мету, і принцип персонального лідерства, сприяють досягненню особистих перемог.** А саме з особистої ефективності починається формування лідера як не-



С. Кові



залежної людини, яка бере всю відповідальність за результат на себе. Це проявляється в таких установках: **«Я можу це зробити; я вмю, я знаю, я вирішую».**

Завдяки розвитку перших навичок можна позбутися непродуктивної залежності й сформувати **наступні три звички: міжособистісне лідерство, емпатичне спілкування, творча співпраця.** Що, на думку пана Кові, є фундаментом лідерства та злагодженої роботи в команді для досягнення неймовірних результатів. Основою яких є перемога без тих, хто програв, тобто **win-win, коли від початку всі сторони налаштовані на творчий і взаємовигідний союз.**

І нарешті остання, **сьома навичка – «заточуйте пилку»**, під якою розуміють постійне зростання особистості на інтелектуальному, фізичному, духовному рівнях, пов'язує між собою всі попередні навички та допомагає знаходити й дотримуватися балансу в житті.

Після того як ви прочитаєте «7 навичок ...» Стівена Кові, ваше життя може справді змінитися. Це не просто пафосна фраза, написана на обкладинці цієї та ще тисячі інших книжок. Автор визначає потужні інструменти розвитку особистості, задає домашнє завдання після кожного розділу книжки, підкреслюючи, що **саморозвиток – це важка робота над собою**, а не просто читання.

Не потрібно сподіватися, що це або будь-яке інше видання дасть відповіді на всі запитання. Незважаючи на те, що багато речей у Кові ідеалізовані й не завжди можуть бути застосовані до реалій, книжка дуже чітко вказує напрямком, а далі – справа за вами.

Якщо порівняти зроблені вище висновки з основними характеристиками трансформаційного лідера, які окреслив доктор **Рік Фулвілер**, президент Associates Technology Leadership, то можна знайти багато збігів:

- лідери більше слухають, ніж говорять;
- під час прийняття рішень ураховують думку команди;
- співпрацюють з колегами на всіх рівнях;
- прив'язують потреби працівників до потреб компанії;
- відкриті до критики та відгуків.

### БАЛАНС МІЖ ПРИБУТКОМ І ТУРБОТОЮ

Коли цінності **працівників узгоджуються з цінностями лідерів, працівники активно долучаються до управління виробничим процесом.** Відтоді



#### 4 кроки до win-win

1. Уяви проблему з погляду іншої людини
2. Визнач ключові питання
3. Визнач результати, які забезпечать оптимальне рішення
4. Знайди нові можливості й варіанти досягнення результатів

працівники реально починають дбати про безпеку, водночас бізнес рухається вперед і стає успішним.



Д. Шпігенер

Підтримку пану Фулвілеру висловили декілька відомих фахівців з усього світу. Так, **Джим Шпігенер**, старший віцепрезидент BST Solutions, зазначив, що коли культура стикається зі стратегією, перша виграє, що дає змогу в майбутньому досягати успіху.

**Марк Левандовскі**, керівник компанії Rockwell Automation, порівняв роботу трансформаційного лідера з перетягуванням каната між прибутком і турботою – важливий баланс.



Е. Еванс

**Ерік Еванс**, координатор з питань безпеки компанії Honda, якось сказав: від роботи потрібно отримувати задоволення; якщо лідер зможе створити таке виробниче середовище – успіх гарантовано.

До речі, згадані характеристики трансформаційного лідера є основою **принципів культури безпеки під назвою «Сім уроків життя»**, які запропонував відомий американський психолог, заслужений професор з психології Вірджинського політехнічного університету, директор Центру прикладних систем поведінки **Е. Скотт Геллер**. Головна їх ідея полягає в активному піклуванні про працівників.



С. Геллер

Влучно сьомий принцип пояснює вислів відомого психіатра, який вижив у нацистському концтаборі: «Бути людиною – означає бути спрямованим не на себе, а на щось інше».

С. Геллер своїм 50-річним досвідом і міжнародним визнанням підтверджує, що іншого шляху немає. Стосовно навчання доктор Геллер вбачає підготовку працівників за **технологією SMARTS, яка дає змогу забезпечити ефективність через посилення якості**.

Крім того, постійна, стабільна поведінка потребує рівня самомотивації, або внутрішньої мотивації. Коли люди усвідомлюють, що в них є вибір, вони компетентні в досягненні мети та є частиною спільноти. Вони, швидше за все, є мотивованими.

## Основні принципи культури безпеки «Сім уроків життя»

- 1** *Формуйте поведінку на позитивних прикладах.* Іноді дисципліна відіграє провідну роль у дотриманні правил безпеки на робочому місці, але дослідження психологів показують, що негативні наслідки не мотивують до тривалих змін поведінки.
- 2** *Практикуйте навчання працівників на прикладах, а не на теорії.* Не забувайте, що спостерігач може помітити й імітувати несподіваний, можливо, небажаний аспект виробничого процесу, тому будьте уважні.
- 3** *Підтримуйте зворотний зв'язок.* «Подача вперед» – це активатор або спонування, що виникає перед поведінкою, тоді як зворотний зв'язок виникає після поведінки та намагається надати корисну інформацію, яка допоможе поліпшити та підтримати ефективність.
- 4** *Постійно підтримуйте працівників.* Хоча критика теж потрібна, доктор Геллер підкреслює, що позитивні відгуки ефективніші в мотивації бажаної поведінки.
- 5** *Практикуйте емпатію.* Емпатія полягає у спробі зрозуміти поведінку іншої людини та сформувані з нею емоційний зв'язок.
- 6** *Підсилюйте самомотивацію та стійкість.* Бажану поведінку можна активувати за допомогою розширення можливостей навчання.
- 7** *Забезпечте перехід від самоактуалізації до самотрансценденції.* Тобто концентруватися слід не на своїх власних потребах, а на розкритті потенціалу оточення, і в такий спосіб завдяки синергії досягати успіху.

## ВИСНОВКИ

Отже, з чого почати? Звісно, із себе! Як у пісні Майкла Джексона *Man in the Mirror* («Людина у дзеркалі»). Легко давати поради іншим, виховувати їх, поводити, вказувати на несправедливість і недоліки, але складніше сісти й знайти способи стати кращою версією себе – про це йдеться в пісні:

*«Я починаю з Людини в дзеркалі,  
я прошу її змінити свій шлях,  
і жодне повідомлення не могло бути більш чітким,  
якщо ви хочете зробити світ кращим.  
Подивіться на себе, а потім змініть себе».*

Письменник **Білл Джордж** у книжці «Внутрішній компас лідера» наголосив: «Найскладніша людина, яку вам коли-небудь доведеться мотивувати, – це ви самі. Спочатку надихніть себе, тобто встановіть свої високі стандарти. Вимагайте від себе більшого, ніж очікуєте від інших. Умійте змиритися. Відмовтеся від привілеїв. Титул не робить вас кращим. Завжди йдіть першим і головне – ніколи не вимагайте від інших робити те, чого ви не зробили б самі».

**Починаймо із себе!**