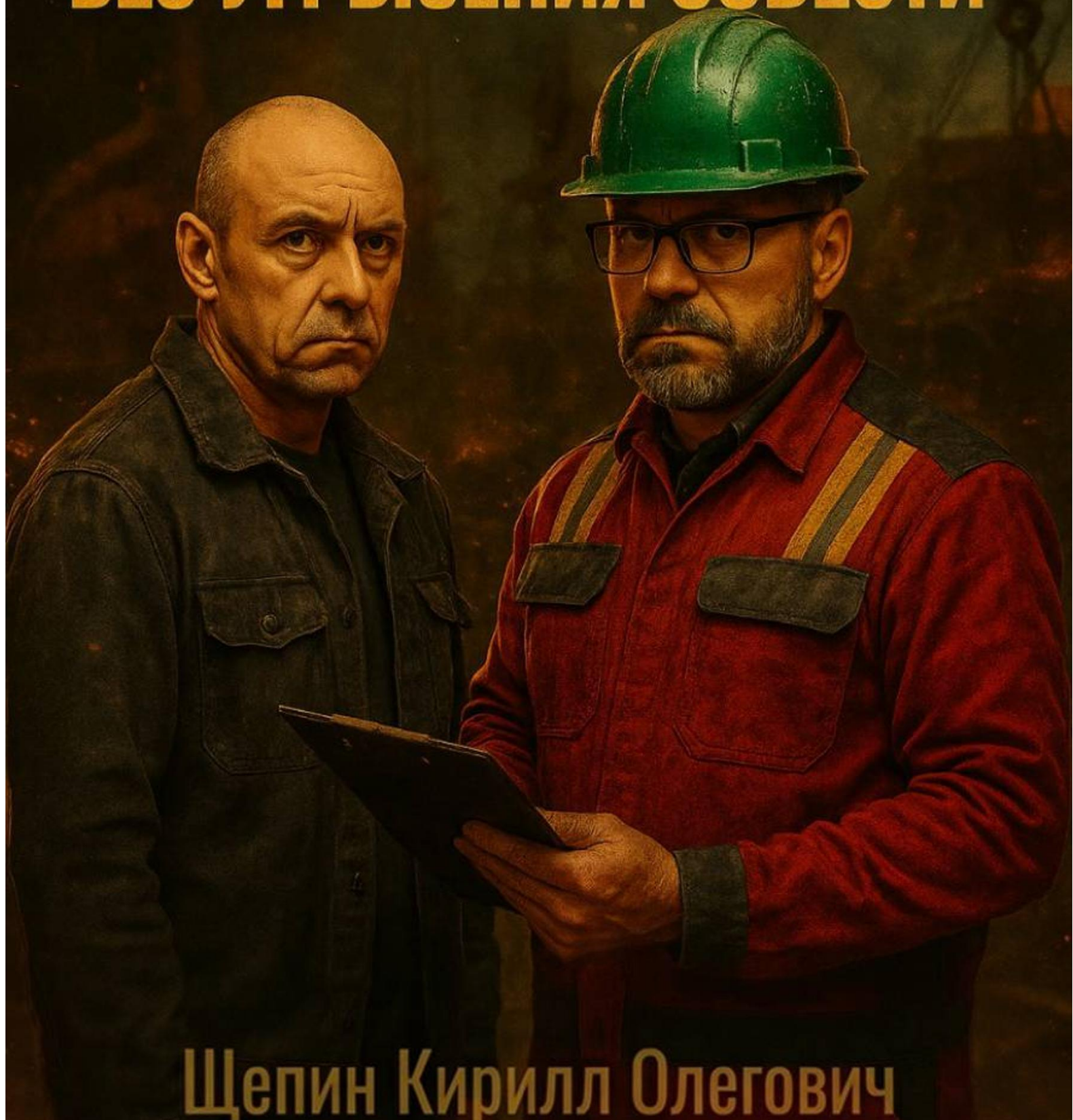


**КАК СМОТРЕТЬ В ГЛАЗА  
СПЕЦИАЛИСТУ ПО ОХРАНЕ ТРУДА,  
КОГДА ОН ПОЙМАЛ ТЕБЯ,  
БЕЗ УГРЫЗЕНИЯ СОВЕСТИ**



**Щепин Кирилл Олегович**

Кирилл Щепин

**Как смотреть в глаза специалисту  
по охране труда, когда он поймал  
тебя, без угрызения совести**

«Автор»

2026

## **Щепин К. О.**

Как смотреть в глаза специалисту по охране труда, когда он поймал тебя, без угрызения совести / К. О. Щепин — «Автор», 2026

Эта книга — честный разговор между теми, кто работает руками, и теми, кто отвечает за их безопасность. Это не инструкция и не сборник правил. Это взгляд изнутри — от специалиста по охране труда, который прошёл путь от пыльной стройплощадки до создания собственной компании. Его цель — менять культуру безопасности не на бумаге, а в головах и сердцах. Автор доступно объясняет, почему умные опытные сотрудники нарушают правила, что на самом деле чувствует специалист по охране труда, делая замечание, зачем нужны СИЗ и почему безопасность — это не штрафы и контроль, а глубокая ценность, начинающаяся с уважения к себе и своей жизни. Опираясь на психологию, нейробиологию и реальный производственный опыт, книга помогает увидеть в безопасности часть профессионального мастерства, личной ответственности и человеческой зрелости. Это путь к тому, чтобы вы и специалист по охране труда стояли по одну сторону баррикад с общей целью: каждый сотрудник возвращается домой здоровым и невредимым.

© Щепин К. О., 2026

© Автор, 2026

## Содержание

Ключевые тезисы	5
Об авторе	6
Глава 1. Два мира – одна площадка	7
Часть 1. Кто он, этот «страж в каске»?	7
Часть 2. «Я же сто лет так работаю!» Психология нарушителя. почему умные люди игнорируют риски	9
Часть 3. Языковой барьер на производстве. Почему вы слышите «нельзя», а вам нужно «почему?»	12
Часть 4. Цена секунды. Разбор реальных кейсов	14
Глава 2. Анатомия момента. что происходит, когда вас «поймали»	18
Часть 5. Взгляд из-за спины. Что я, как специалист, вижу и думаю за 10 секунд до того, как сделать вам замечание	18
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# Кирилл Щепин

## Как смотреть в глаза специалисту по охране труда, когда он поймал тебя, без угрызения совести

### Ключевые тезисы

- **Безопасность** – это не про штрафы. Это про сохранение жизни, здоровья и профессионального будущего.
- **Опыт** – главный источник риска. Чем дольше человек работает без происшествий, тем выше шанс, что его мозг перестанет воспринимать опасность.
- **Нарушения** – не следствие глупости. Это результат когнитивных искажений и социальных факторов. Человек нарушает требования безопасности, потому что так устроены его мозг, коллектив и сложившаяся культура.
- **Специалист по охране труда** – не надзиратель. Он – диагност, консультант и партнёр, чья задача – понять причину риска и помочь, а не наказать.
- **Диалог спасает больше жизней, чем инструкции.** Взаимное уважение и совместный поиск решений – единственный ключ к по-настоящему безопасной работе.
- **СИЗ** – это не формальность, а личный экзоскелет. Правильно подобранная защита превращает работника в неуязвимого профессионала, готового к вызовам среды.
- **Ошибки** – это данные, а не повод искать виноватых. Методы вроде «5 почему» и «карты рисков» позволяют устранить проблему в корне, а не бороться с симптомами.
- **Культура безопасности начинается с личного выбора.** Каждый сотрудник своим поведением ежедневно влияет на безопасность всего коллектива.
- **Безопасность** – это переносимый навык. Привычки, выработанные на работе, защищают вас дома, на дороге и в быту.
- **Самый сильный мотиватор** – семья. Защита надевается не для начальства, а для тех, кто ждёт вас дома.

## Об авторе

**Щепин Кирилл Олегович** – практикующий специалист по охране труда нового поколения, создатель методик по развитию культуры безопасности и основатель компании ООО «ПрофИнжиниринг».

Его карьера начиналась не в кабинетах, а в пыли и шуме строительных площадок, где он работал рядовым инженером по охране труда. Его первые рабочие дни прошли среди бетона, арматуры и бригадиров, смотревших на него как на «очередного теоретика». Именно там, на земле, он понял главное: безопасность рождается не в правилах, а в головах людей.

Пройдя путь от инженера до начальника службы охраны труда на крупном предприятии, Кирилл осознал системную проблему: существующие подходы сильно отставали от реальности. Людям был нужен не сухой свод правил, а человеческое понимание, диалог и культура, основанная не на страхе, а на ценности жизни.

Оставив стабильную должность, он основал ООО «ПрофИнжиниринг» – компанию, ориентированную на живую, практическую безопасность, объединяющую современное обучение, аудит и внедрение культурных изменений на предприятиях.

Автор непрерывно развивается: участвует в пилотных проектах, разрабатывает собственные методики и обучает новых специалистов. Одним из ключевых его проектов стала программа по детской безопасности, ведь он убеждён: культуру безопасного поведения нужно воспитывать с детства, чтобы она стала частью личности, а не навязанной обязанностью.

Сегодня он продолжает свою миссию, работая непосредственно с людьми, потому что верит: охрана труда – это не про запреты. Это про уважение. К себе, к коллегам и к жизни.

## Глава 1. Два мира – одна площадка

### Часть 1. Кто он, этот «страж в каске»?

Представьте, что к вам на работу пришел врач. И пришел не для того, чтобы выписать вам больничный, а чтобы предотвратить болезнь, которую вы еще даже не чувствуете. Он не сулит наград за хорошее самочувствие, его задача – остановить вас у края пропасти, которую вы сами пока не различаете. Именно в этой роли я и прихожу на предприятие каждое утро. Я – своего рода кардиолог огромного организма, чей пульс – это ритм вашей работы, а малейшая аритмия может стоить кому-то жизни.

У вас наверняка уже сложился его образ: скучающее лицо, папка под мышкой, вечное «нельзя» на устах. Вам кажется, что его день состоит из бесконечных поисков тех, кто не застегнул последнюю пуговицу на спецовке или на несколько секунд снял перчатки. Так видит большинство. Так проще. Так привычнее: есть «мы» – работяги, которые в поте лица тянут на себе всё производство, и есть «он» – человек, который будто бы специально пришел нам мешать. Но этот взгляд не просто поверхностен, он в корне несправедлив, потому что реальность гораздо сложнее и драматичнее.

Мой рабочий день начинается отнюдь не с поиска нарушителей. Он начинается с глубокого изучения сменного задания. И делаю я это не для того, чтобы найти повод для придирки, а для того, чтобы понять, где сегодня будут работать с едкими химикатами, где кому-то предстоит поднимать грузы, превышающие норму, где запланирована рискованная работа на высоте. Я мысленно прокручиваю эти сценарии, как режиссёр, который отчаянно пытается переписать сценарий будущего дня, чтобы предотвратить трагедию в собственном фильме.

Со стороны может показаться, что я – просто человек, который часами сидит над кипами бумаг. Но если для кого-то это просто бумаги, то для меня – детализированная карта рисков. Это не просто официальные отчеты для начальства; это расшифровка электрокардиограммы целого цеха, где я ищу малейшие признаки аритмии, предвещающей инфаркт. Каждый документ, каждая пометка – это будущее, которое не должно случиться. Это мои прогнозы – где может сорваться строп, где может дать течь клапан, где человек в спешке забудет надеть защитные очки. Я мысленно отмечаю эти точки, как опытный шахматист, просчитывающий ходы на десять шагов вперед, прекрасно понимая, что каждый неверный шаг, каждое упущение может быть оплачено слишком высокой ценой.

Затем наступает время обхода. Для вас это всего лишь человек, который «ходит и смотрит». Для меня же каждый такой обход превращается в сложный, многоуровневый анализ. Я смотрю не просто на вас – я вынужден смотреть сквозь вас, видя дальше и глубже, чем человек, целиком поглощенный своей сиюминутной операцией.

Вы видите, перед собой свое привычное рабочее место. Я же вижу совершенно иную картину: вращающуюся деталь станка, которая в любой момент может вырваться, словно пуля из ствола; провисший кабель, за который легко зацепиться, – невидимую петлю для удавки; пар из трубы, способный внезапно выпустить струю горячего конденсата, – дыхание спящего дракона; и ваши незащищённые глаза, находящиеся в каких-то тридцати сантиметрах от летящей стружки, – хрупкие хрустальные шары, которые бьются раз и навсегда.

Но кроме этих физических опасностей я вижу и то, чего вы сами о себе часто не замечаете или предпочитаете не показывать: вашу глубинную усталость после ночной смены, вашу многолетнюю привычку торопиться, вашу подсознательную уверенность в том, что сегодня снова «пронесет», вашу концентрацию, упавшую до нуля из-за семейных проблем. И я обязан учитывать все эти факторы одновременно, держа их в голове единым сложным уравнением.

Внешне это выглядит предельно просто: человек в каске неспешно идет по цеху, изредка что-то замечая. Внутри же его сознание работает в режиме высокоскоростного процессора, синхронно анализируя состояние оборудования, поведение людей, технологические процессы, потенциальные риски, человеческие эмоции, вашу мимику, вашу позу, скорость ваших движений, целостность защитных ограждений, исправность инструмента, давление со стороны производства, график плановых ремонтов, действия мастеров и общий настрой смены.

Это не «придирки». Это отчаянная, ежедневная попытка удержать хрупкий мир в равновесии, когда слишком много факторов в любой момент могут сложиться в ситуацию «что-то пошло не так». Вы видите меня, быть может, один раз за день, и это мимолетное взаимодействие. Я же за этот день мысленно проживаю сотни потенциальных трагедий, которые обязаны остаться лишь в моем воображении и никогда не стать явью. И нести на себе это тяжёлое, невидимое другим бремя – это и есть моя работа. Моя победа измеряется не аплодисментами, а гробовой тишиной, в которой нет криков боли и звука сирен.

## **Часть 2. «Я же сто лет так работаю!» Психология нарушителя. почему умные люди игнорируют риски**

Вы не глупы. Вы не самоубийца. Вы – опытный, высококвалифицированный специалист, который искренне хочет сделать свою работу хорошо, быстро и качественно. Ирония судьбы заключается в том, что именно ваш богатый опыт, ваша эффективность и ваша профессиональная уверенность зачастую становятся вашими главными врагами в вопросах безопасности.

Вы многократно доказывали себе, коллегам и начальству, что «умеете», «знаете» и «полностью контролируете ситуацию». Вы десятки раз вывозили сложнейшие задачи, выручали всю смену, закрывали немыслимые объемы, вытаскивали «горящие» ремонты и сложнейшие пусконаладки. И с течением времени где-то в глубине вашего сознания сформировалась тихая, но невероятно мощная и опасная мысль: «Если я до сих пор жив, здоров и цел – значит, я интуитивно всё делаю правильно». Вот в этот переломный момент ваш опыт перестает быть защитой и превращается в изоциренную ловушку, расставленную вашим же собственным мозгом.

Давайте вместе разберемся, что же на самом деле происходит в глубинах вашей психики в тот самый миг, когда вы сознательно решаете не надеть перчатки, не пристегнуть карабин или лихо проскочить под грузом, висящим на кране.

**Эффект привыкания** – это первый и самый коварный механизм. Ваш мозг устроен гениально, и одна из его ключевых задач – фильтровать постоянные, неизменные раздражители, чтобы не тратить на них лишнюю энергию. Первые несколько дней в шумном цехе вы исправно ходите в берушах, однако уже через месяц перестаете их замечать, а через год – можете «забыть» надеть их вовсе. Сам шум никуда не делся; его разрушительное воздействие на слух продолжает неумолимо накапливаться. Но ваш мозг, стремясь сэкономить ценный ресурс, просто перестал воспринимать этот шум как непосредственную угрозу. То же самое происходит с пылью, вибрацией, монотонными движениями. Вы не превращаетесь в железного робота; вы просто становитесь невосприимчивым к сигналу тревоги, который тихо, но, верно, разрушает ваше здоровье. Мозгу энергетически невыгодно постоянно держать вас в состоянии повышенной настороженности. Он не любит тревогу, потому что она требует много сил. Поэтому он совершает хитрый трюк: всё, что повторяется изо дня в день и при этом не заканчивается мгновенной катастрофой, он помечает в вашем сознании как «новую норму». Шум становится нормой. Пыль и вибрация – тоже. Как и работа в неудобной, согнутой позе. А вместе с этим мозг тихо, но навсегда выключает ваш внутренний сигнал «опасно». В какой-то момент вы уже объективно не слышите, насколько оглушительно орёт оборудование. Вы не замечаете, насколько сильно к концу смены тянет руку или спину. Вы перестаете чувствовать, как сильно устаете уже к середине рабочего дня. Вам кажется, что вы «притерпелись», «привыкли», «закалились». Но, по сути, это привыкание – не броня, а опасная анестезия. Сама опасность никуда не делась. Просто вы перестали её ощущать, усыпленные рутиной.

**Искаженная статистика** – это второй мощный фактор. Фраза «Со мной такого никогда не случилось!» – это самый весомый аргумент вашего внутреннего голоса. И он кажется неоспоримым. Человеческий мозг в принципе плохо оперирует абстрактными вероятностями и сухими цифрами. Ваш личный, прожитый опыт для него всегда весомее тысяч страниц статистики, собранной на других предприятиях. Вы проработали десять лет без каски, и ничего страшного не произошло. Значит, по логике вашего мозга, и сегодня обязательно пронесет. Но безопасность – это не русская рулетка, где шарик может случайно ни разу не попасть в ствол. Это медленное, но неумолимое движение к трагедии, где каждый день, проведенный без каски, – это не независимое событие, а очередной шаг по тонкому, уже трещащему льду. И лед этот

может треснуть в любой, самый неожиданный момент, но он точно не станет крепче оттого, что вы по нему ходите год за годом. Вы опираетесь на свою личную, «карманную» статистику, основанную на очень ограниченной выборке: «Я так делал сто раз», «У нас на этом участке никто никогда не падал», «Да сколько лет это оборудование уже стоит – и ничего не случилось». Внутренний «аналитик» в вашей голове работает по примитивному, но убедительному принципу: «Раз я выжил – значит, я был прав, и риск преувеличен». Однако жизнь и безопасность устроены иначе. То, что десять лет подряд вас пронесло, – это не доказательство отсутствия риска, а лишь доказательство вашего везения. Вы не видите те десятки и сотни случаев на других заводах, в других городах, в других цехах, где люди делали точно такое же движение, шли на тот же самый риск, только в их случае удача оказалась не на их стороне. Ваша личная статистика – это один маленький, хорошо знакомый вам круг на огромной, невидимой для вас карте реальных происшествий. А специалист по охране труда видит эту карту если не целиком, то в значительной ее части. Именно поэтому его взгляд и его предупреждения кажутся вам излишне «паникёрскими», хотя на самом деле они просто более широкие и информированные.

**Социальное доказательство и стадный инстинкт** – это третий, глубоко подсознательный механизм. Фраза «Все так делают, и начальник смотрит на это сквозь пальцы» практически магическим образом снимает с вас груз личной ответственности. Вы не хотите выделяться, быть «белой вороной», которую «достают с этими дурацкими правилами». Вам психологически проще нарушить, чем пойти против группы, против сложившегося уклада. Это древний, животный инстинкт выживания в стае, и его мощь зачастую оказывается сильнее любого, даже самого подробного инструктажа. Стадный инстинкт – это не оскорбление, а биологический факт. Тысячи лет выживания в группе сформировали в человеке простое и эффективное правило: «Делай как все – и выживешь». На современном производстве этот инстинкт превращается в смертельно опасную ловушку: если «все» вокруг работают без привязи, то безопасным и правильным в вашем восприятии выглядит именно это, рискованное поведение; если «все» перелезают через ограждение, значит, это действие воспринимается как условная норма. Добавим сюда еще один социальный слой: реакцию коллектива. Стоит одному человеку попытаться сделать все по правилам и сказать: «Ребята, давайте работать по инструкции, наденьте каски», – как он тут же рискует услышать в ответ насмешливые реплики: «О, самый правильный нашёлся!» или «Не выдумывай, работай как все». Для взрослого, здравомыслящего человека прозвучит глупо и по-детски, но глубоко в подсознании это прямое попадание по древнему инстинкту: «Не будь изгоем, будь как все». Таким образом, выбор «нарушить и быть своим в коллективе» на уровне психики оказывается значительно легче, чем выбор «сделать правильно, но почувствовать на себе давление и непонимание группы».

**Сиюминутная выгода против отложенного риска** – это четвертый и, пожалуй, наиболее часто, почти ежедневно срабатывающий фактор. Наш мозг биологически запрограммирован ценить настоящее намного больше, чем гипотетическое будущее. Дискомфорт от жарких, неудобных перчаток или запотевающих очков – это реальность, которую вы ощущаете здесь и сейчас. Гипотетическая травма, потеря пальца или глаза – это нечто размытое, абстрактное и отодвинутое в неопределенное будущее. Выгода от экономии каких-то тридцати секунд – очевидна, ощутима и мгновенна. Риск серьезной травмы – размыт, неочевиден и отдален. Ваш мозг, подобно нерадивому бухгалтеру, постоянно и системно завышает ценность сиюминутной выгоды и одновременно обесценивает будущие, возможные потери. Если говорить совсем честно, в момент принятия решения вас волнует отнюдь не философия безопасности, а вполне конкретные и приземленные вещи: «В этих перчатках жарко, неудобно, я потею и плохо чувствую деталь», «Через эти очки ничего не видно, они запотевают», «Да ладно, тут всего два шага, неохота тратить время», «Если я сейчас пойду за стремянкой или

привязью, меня придется всем ждать, бригадир будет недоволен, я подведу коллег». То есть на одной чаше весов у вас оказываются реальный физический дискомфорт, реальная потеря времени и реальное недовольство руководства или коллектива – и все это происходит прямо сейчас. А на другой чаше весов лежит «какая-то там» возможная травма, которая случится «когда-нибудь потом» и «скорее всего, не со мной». И ваш мозг, исполняя роль ленивого, но убедительного бухгалтера, подводит итог: «Страдания и неудобства сейчас – объективно важнее, чем некая возможная проблема в туманном будущем». В результате вы делаете выбор в пользу не безопасного, а психологически и физически менее неприятного варианта.

Что же со всем этим делать? Вот здесь наступает самый неприятный и в то же время самый важный момент для осознания: вы – правда умный, адекватный и опытный человек. Но все описанные мной психологические механизмы – это вопрос не вашего ума или глупости. Это вопрос базового устройства человеческой психики, доставшегося нам в наследство от далеких предков.

Первый и главный шаг к преодолению этих механизмов – это их осознание. Признать, что вы, как и любой другой человек, не являетесь полностью рациональным существом. Когда вы в следующий раз поймаете себя на крамольной мысли «да ладно, и так сойдет», я призываю вас остановиться всего на одну секунду и задать себе несколько простых, но честных вопросов: «Это говорит мой многолетний опыт, или моя сиюминутная лень?», «Я действительно хочу сэкономить эти тридцать секунд, или я просто не хочу быть «белой вороной» в глазах коллег?», «Какой будет реальная, а не гипотетическая цена, если сегодня лед подо мной все-таки треснет?»

К этим вопросам можно добавить еще один, самый главный и безжалостный: «Если прямо сейчас что-то пойдет не так – смогу ли я потом, глядя в глаза, объяснить произошедшее своему ребенку, жене, родителям?» Не начальнику. Не комиссии по расследованию несчастного случая. А тем единственным людям, которые будут молча стоять у вашей больничной койки или, не дай бог, у вашего портрета.

Глубокое понимание своей собственной, человеческой, иррациональности – это и есть тот самый первый и главный шаг к тому, чтобы начать смотреть на специалиста по охране труда без раздражения и угрызений совести. Благодаря этому вы постепенно перестанете видеть в нем надзирателя с папкой предписаний. Вы начнете видеть в нем живое напоминание о вашей собственной, человеческой уязвимости. И, возможно, в какой-то прекрасный момент поймаете себя на мысли, что те самые «надоедливые замечания» – это не докладная и не выговор, а маленький, но жизненно важный тормоз, который удерживает вас от рокового шага по тонкому льду именно в тот день, когда он был готов треснуть.

### **Часть 3. Языковой барьер на производстве. Почему вы слышите «нельзя», а вам нужно «почему?»**

Между вами, выполняющим свою работу, и мной, пытающимся ее обезопасить, лежит глубокая пропасть. Это не пропасть вражды или непонимания целей – мы ведь оба хотим, чтобы работа была сделана. Это пропасть между двумя языками, на которых мы говорим об одном и том же. Классический диалог, который я слышу ежедневно, звучит как абсурдный спектакль, где каждый актер упрямо играет свою роль, не слушая партнера. «Нельзя без каски!» – говорю я. «Почему?» – спрашиваете вы. «Потому что нельзя! Инструкция!» – отвечаю я, и на этом наш контакт обрывается. Оба мы что-то сказали, но никто никого не услышал. Глухота стала нашим главным коммуникативным инструментом.

Проблема в том, что мы, специалисты по охране труда, говорим на сухом, обезличенном «языке Правил и Последствий». Наша лексика состоит из слов-приказов: «запрещено», «должен», «обязан», «в соответствии с пунктом таким-то». Этот язык годами формировался в кабинетах, среди инструктажей, проверок, регламентов и протоколов. Для нас он стал рабочим инструментом, своего рода профессиональным жаргоном. Мы привыкли, что каждая его формулировка имеет юридическую силу, что каждое слово должно быть выверено, формально и безусловно с точки зрения соответствия нормам. Но трагедия заключается в том, что этот формальный, казенный язык почти всегда звучит как приказ, даже если мы не вкладываем в него приказной интонации. И у того, к кому он обращен, вызывает отторжение, потому что не признает его прав на вопросы.

Вы же, в свою очередь, мыслите и говорите на совершенно ином языке – на «языке Процессов и Причин». Ваша лексика – это слова-ощущения и слова-действия: «мешает», «неудобно», «не видно», «я так быстрее сделаю», «так здесь всегда работали», «если я сейчас не сделаю это быстро – мы остановим всю линию». Вы говорите на языке конкретных задач и сиюминутных проблем. У вас ограничено время, есть свой, выверенный годами ритм, свои профессиональные привычки и свой уникальный опыт. Вы решаете реальные, осязаемые проблемы, а не абстрактные, прописанные в инструкции риски. И ваш вопрос «почему?» – это не вызов и не попытка спорить ради спора. Это искренняя попытка понять, что именно мешает делу и зачем вообще нужно это неудобное правило.

Но когда эти два языка сталкиваются в цеху, возникает та самая стена. Я, специалист, слышу в вашем «почему?» скрытое сопротивление, отрицание моего авторитета и нежелание подчиняться. Вы же в моем сухом «нельзя» слышите лишь высокомерное указание, продиктованное непониманием реальной работы. Вы слышите приказ, но не слышите смысла, который за ним стоит. Вместо объяснения рождается раздражение. Вместо взаимного понимания – обида. Вместо совместного поиска решения – глухой, затяжной конфликт, где нет правых, а есть только проигравшие, потому что проигрывает в итоге общее дело – безопасность.

Чтобы сломать этот барьер, нам, специалистам, необходимо сделать первый и самый трудный шаг. Мы должны осознать, что требование – это еще не объяснение, что запрет – это не помощь, а ссылка на инструкцию – это не аргумент, способный убедить мыслящего человека. Если мы хотим, чтобы нас наконец услышали, мы обязаны научиться переводить скучный и директивный язык Правил на живой и понятный язык Процессов. На практике это должно выглядеть не как столкновение, а как сотрудничество.

Вместо резкого окрика: «Нельзя заходить за ограждение!», я должен подойти и задать простой, человеческий вопрос: «Скажи, что тебе нужно там, за ограждением?» И тогда может оказаться, что человек вынужден каждый день по десять раз перелезть через него, чтобы дотянуться до единственной кнопки управления, которую кто-то когда-то неудачно установил. И тогда наш диалог естественным образом перейдет в конструктивное русло: «Давай подумаем,

как мы можем решить эту проблему? Может, перенесем этот узел управления? Или сделаем здесь технологический люк, чтобы тебе не приходилось рисковать?» В этот момент человек перестает слышать в моих словах приказ и начинает слышать предложение помощи. Он видит во мне не надзирателя, а партнера, который хочет решить его проблему.

Точно так же, вместо бессмысленного указания: «Надень респиратор», я должен найти время и объяснить суть опасности. «Видишь эту легкую дымку в воздухе? – могу я сказать. – Это не безобидная пыль. Это диоксид кремния, тот самый песок, только измельченный до невидимых глазу частиц. Они настолько малы, что, попадая в твои легкие, уже не выводятся оттуда никогда. Твой организм не может их откашлять или удалить. Они будут лежать там мертвым грузом, и через десять лет у тебя начнется одышка, а через двадцать – тебе поставят диагноз «силикоз». Эта болезнь не лечится. Так что респиратор – это не просто кусок ткани от пыли. Это твой единственный щит от будущей инвалидности и медленного угасания». Такое объяснение действует не страхом наказания, а силой понимания. Оно позволяет человеку заглянуть в будущее и увидеть прямую причинно-следственную связь между сегодняшним дискомфортом и завтрашней катастрофой. В результате он начинает видеть в респираторе не формальность, а инструмент сохранения своего будущего.

Но и вы со своей стороны можете сделать важный шаг навстречу, когда слышите сухое и непонятное «нельзя». Попробуйте задать встречный вопрос. Но не обвиняющий, который сразу ставит собеседника в оборонительную позицию, а уточняющий, демонстрирующий вашу готовность к диалогу. Вместо агрессивного «Кто это вообще придумал?», который неизбежно ведет к конфликту, попробуйте спросить иначе: «Объясните, пожалуйста, какой именно риск это правило предотвращает?» Это вопрос специалисту, а не вызов оппоненту. Вместо игры в провокацию: «А что будет, если я так сделаю?», попробуйте сформулировать свою проблему: «Это СИЗ мне серьезно мешает при точной работе. Можем ли мы вместе рассмотреть другие, более удобные модели?» Это уже не спор, а предложение совместного поиска решения.

Когда наш разговор перестает быть эмоциональным столкновением и превращается в профессиональную дискуссию двух экспертов, происходит удивительная вещь: мы вместе переходим из унижительного режима «приказ-подчинение» в продуктивный режим «два специалиста». Вы – эксперт в своей работе, вы лучше любого другого знаете ее тонкости и нюансы. Я – эксперт в области рисков, я вижу скрытые угрозы, которые вы могли не заметить в потоке ежедневных задач. Если нам удастся объединить эти два взгляда, мы сможем найти решение, которое будет одновременно и безопасным, и технологичным, и удобным именно для вас. Но для этого нам необходимо начать говорить на одном языке. Не на языке слепых приказов и не на языке глухого сопротивления. А на языке взаимного уважения, общей цели и общего результата: чтобы работа была сделана качественно, и чтобы каждый из нас вечером вернулся домой таким же здоровым и полным сил, каким он пришел на смену утром.

## Часть 4. Цена секунды. Разбор реальных кейсов

Любая производственная трагедия, любой несчастный случай, ломающий человеческие судьбы, всегда начинается с одной и той же, безобидной на первый взгляд, мысли: «На секунду...» Эта секунда, этот миг, эта крошечная единица времени становится самой дорогой и самой жестокой валютой на производстве. За нее расплачиваются годами жизни, утраченным здоровьем, разрушенными семьями, похороненными надеждами и украденным будущим. И самое страшное заключается в том, что эти роковые секунды никогда не выглядят опасно заранее. Они приходят тихо, под маской рутины, почти невинно, как будто предлагая сыграть в простую игру с односторонними правилами. Ниже представлены три реальные истории. Все они произошли не с новичками, не с необученными сотрудниками или «бестолковыми» работниками, а с людьми, чья квалификация и опыт были значительно выше среднего. Это знание делает их особенно показательными и горькими.

### Кейс № 1: «Я просто на секунду...»

Сценарий этой трагедии до безобразия прост. Слесарь-ремонтник Алексей, мужчина с безупречным пятнадцатилетним стажем, должен был заменить обычную лампу на высоте около четырех метров. Специальная лестница-стремянка в тот момент находилась в другом конце цеха. Рядом же стоял обычный производственный стеллаж, прочный и устойчивый. Уверенный в своей ловкости и сноровке, Алексей принял, как ему показалось, единственно верное и быстрое решение. Он отказался от долгой ходьбы за стремянкой и легко забрался на стеллаж. В какой-то момент он потерял равновесие – возможно, поскользнулся, возможно, просто не рассчитал. Его тело упало с высоты человеческого роста на твердый бетонный пол.

Результат этого падения оказался страшным и необратимым. Врачи диагностировали у Алексея компрессионный перелом двух позвонков. Последовали долгие шесть месяцев мучительной реабилитации, бесконечные процедуры и боли. Окончательно его спина так и не восстановилась. Формальную инвалидность ему не дали, но о своей прежней профессии, о тяжелой и любимой работе, ему пришлось забыть навсегда.

Если бы мы могли заглянуть в мысли Алексея за мгновение до падения, то услышали бы примерно следующее: «Стеллаж крепкий, я легкий. Две секунды – и все будет готово. Я же не маленький ребенок, чтобы по стремянкам лазить». Он не был ни ленивым, ни глупым, ни отчаянным рискованым человеком. Он был просто усталым, занятым и сосредоточенным на конкретной задаче специалистом. Алексей прекрасно знал, что стремянка безопаснее. Но его мозг, заточенный на эффективность, подсунул ему хорошо знакомую и обманчиво логичную мысль: «Да ладно, че там, три минуты, и готово». В этот роковой момент человек не думает о законах физики, о траектории падения тела, о том, что его позвоночник – это не металлическая деталь, которую можно заменить на складе. Он видит лишь кратчайший маршрут от точки «надо сделать» до точки «готово». Но в реальности он стоял не на прочном стеллаже. Он стоял на той самой тонкой, невидимой грани между «повезло» и «не повезло». И всего одно неверное движение, один неправильный баланс тела перевесили чашу весов. Цена той самой секунды, сэкономленной на походе за стремянкой, оказалась невообразимо высокой: тридцать секунд сомнительной экономии обернулись годами хронической боли и потерей профессии, которая кормила его семью.

### **Кейс № 2: «Да тут и без очков ничего не летит...»**

Эта история произошла с токарем-расточником Ириной, женщиной с двадцатилетним опытом работы на современном станке с ЧПУ. Несмотря на высокотехнологичное оборудование, ей периодически приходилось делать ручную доводку резца. Защитные очки, которые ей выдавали, постоянно запотевали и серьезно мешали обзору, снижая точность работы. В один из дней, раздраженная этой помехой, она отодвинула защитный щиток, решив работать без него. В этот момент микроскопическая, практически невидимая глазу металлическая стружка попала ей прямо в глаз. Сначала это было лишь ощущение соринки, не больше. Но через два дня глаз воспалился, началось нагноение, развилась гнойная язва роговицы. Врачи провели три сложные операции, сделав все возможное.

Результатом этой, казалось бы, мельчайшей частицы стала потеря семидесяти процентов зрения на один глаз. Мир для Ирины перестал быть объемным. Она лишилась способности воспринимать глубину пространства. Теперь она не может оценить расстояние до чашки, наливая в нее чай. Лицо собственного мужа она видит, как размытую, нечеткую фотографию. Водить машину, что было для нее необходимостью, она тоже больше не может. Она потеряла не просто «зрение», она потеряла целое измерение своего мира, свою независимость и привычное качество жизни.

Рабочие часто ошибочно полагают, что опасность – это нечто громкое, заметное, внезапное: яркая искра, сильный удар, грохот падения, резкий рывок оборудования. Но самая коварная и страшная опасность чаще всего оказывается маленькой, тихой и абсолютно незаметной. Стружка размером меньше песчинки, невесомая и неощутимая, стала для Ирины орудием судьбы. Глаз – это орган, не имеющий никакого запаса прочности. Попавшая в него инфекция развивается не мгновенно, но, укоренившись, начинает действовать как лавина, сметая здоровые ткани на своем пути. Ирина была абсолютно уверена, что «со мной такого не бывает», что ее опыт и аккуратность являются надежной защитой. И именно эта уверенность и стала причиной трагедии. В быту мы катастрофически недооцениваем уязвимость наших глаз, потому что нам кажется, будто они надежно защищены самой природой. Но реальность безжалостна: одной-единственной соринки может оказаться достаточно, чтобы навсегда изменить качество и течение человеческой жизни. Цена оказалась непомерной: несколько минут сиюминутного удобства без неудобных очков обернулись инвалидностью и крахом личной мобильности.

### **Кейс № 3: «Да меня током не шибанет...»**

Героем этой истории стал электрик Петр. Он был настоящим профи, мастером своего дела, человеком, который знал электричество как свои пять пальцев. Ему доверяли самые сложные и ответственные задачи. В тот день ему нужно было срочно проверить напряжение на одном из участков цепи. Индикаторная отвертка лежала у него под рукой, а точный, но более громоздкий мультиметр остался в его мастерской. Петр, будучи уверенным в своем опыте, решил не тратить время на поход за прибором и обойтись тем, что есть. Индикаторная отвертка показала отсутствие напряжения, и он, доверяя ее показаниям, начал работу. Но он не учел одного коварного фактора – наведенного напряжения с соседней линии, которое индикаторная отвертка просто не в состоянии была определить. В момент касания его ждал мощный удар током. От внезапной судороги он потерял равновесие и упал с невысокой, но неустойчивой стремянки, ударившись головой и лицом о бетонный пол.

Итог этого инцидента был суровым. Помимо самого удара током, Петр получил серьезный ожог руки, сотрясение мозга и выбил передние зубы. Больничный лист растянулся на два долгих месяца, а последствия травмы лица остались с ним навсегда.

Петр – это яркий пример работника, ставшего заложником собственной компетентности. Его многолетний успешный опыт создал в его сознании иллюзию тотального контроля над ситуацией. Он думал: «Я же наизусть знаю, где здесь опасность», «Я чувствую ток, я его буквально ощущаю кожей», «Я всегда могу определить, под напряжением ли линия, даже без приборов». Но электричество – это не живой противник, которого можно перехитрить или почувствовать интуицией. Это слепая, безличная физическая сила, не признающая ни стажа, ни званий, ни человеческой самоуверенности. Оно не дает второго шанса, не прощает ошибок и не предупреждает о своем намерении ударить. Индикаторная отвертка – это не измерительный прибор в полном смысле этого слова, а лишь вспомогательный инструмент с огромными ограничениями. Наведенное напряжение – это не игрушка для электриков-любителей, а серьезный и смертельно опасный физический феномен. А падение с высоты, даже небольшой, – это всегда удар не только телом, но и по самой судьбе, по профессиональной репутации и по личному самовосприятию. Цена секунды в этой истории также оказалась чрезвычайно высока: экономия двух минут на поход за мультиметром обернулась двумя месяцами нетрудоспособности и навсегда испорченной внешностью.

### Анализ от эксперта

Если вы обратите внимание, то заметите ключевую, объединяющую все три истории деталь: во всех случаях пострадали не новички, не стажеры и не необученные сотрудники. Жертвами стали опытные, высококвалифицированные работники, настоящие мастера своего дела. Их подвела отнюдь не глупость или незнание. Их подвела та самая верхушечная, подсолнечная уверенность, что была наработана и укреплена годами безаварийной работы. Их мозг, привыкший к рутине и ежедневным успехам, отключил некогда активный режим «повышенной осторожности». И просто перестал замечать реальный риск там, где он всегда присутствовал. Мозг совершил страшную подмену объективной реальности иллюзорным, но очень комфортным ощущением «я все контролирую». Эти люди перестали видеть в станке, стеллаже или электрическом проводе безличную и смертоносную угрозу. Они видели в них лишь старых, знакомых, привычных «партнеров» по работе. И именно в этой точке психология человека наносит сокрушительное поражение требованиям безопасности.

Именно для этого в конечном счете и существуют все эти правила, инструкции и средства индивидуальной защиты. Их главная задача – не унижить ваш профессионализм и не поставить под сомнение ваш опыт. Их высшая цель – вернуть окружающему вас миру его истинную, острую как бритва, текстуру, напомнить вам о хрупкости человеческой плоти перед лицом безжалостных законов физики и механики. Ваша каска – это не просто кусок пластика на голове. Это материальное, осязаемое напоминание о том, что закон всемирного тяготения работает без скидок и для вас. Ваши защитные очки – это не просто стекло перед глазами. Это единственный барьер между вашим внутренним миром и вечной тьмой, которую может принести одна случайная частица. Ваши перчатки – это не просто неудобство для пальцев. Это вторая кожа, которую не жалко, чтобы ваша собственная осталась целой. А все наши предписания и замечания – это не придирки ревнивого надзирателя. Это голосовые подсказки тем, чей мозг от усталости и привычки стал слишком глух к тихому шепоту опасности.

Итог всей этой главы, всех этих реальных историй и всего нашего разговора можно свести к одному-единственному вопросу. Я настоятельно рекомендую вам задавать его себе каждый раз, когда в голову приходит мысль сэкономить время, пренебрегая правилом. Просто спросите себя: «Какой именно ценой?» И будьте с собой максимально честны, не давайте себе уйти от ответа. Цена почти всегда одна и та же – это ваше здоровье, ваше будущее, благополучие вашей семьи и сама ваша жизнь. Одна-единственная секунда всегда кажется пустяком, ничтожным мгновением, которое ничего не решает. Но на производстве, в мире вращающихся механизмов,

электрического тока и земного притяжения, одна секунда – это и есть та самая, единственная грань, которая отделяет состояние «повезло» от состояния «больше никогда».

## **Глава 2. Анатомия момента. что происходит, когда вас «поймали»**

### **Часть 5. Взгляд из-за спины. Что я, как специалист, вижу и думаю за 10 секунд до того, как сделать вам замечание**

Прежде чем вы услышите мой голос, почувствуете мое присутствие за своей спиной или обернетесь на оклик, я уже провел рядом с вами несколько долгих минут. И это время было наполнено не слезкой и не поиском повода для наказания, а сложной, многоуровневой диагностикой. Вы видите, лишь финальный акт нашего взаимодействия – сам разговор. Но самая важная, самая напряженная и невидимая для вас часть моей работы – все, что происходит до этого разговора. Именно в эти минуты тихого наблюдения решается судьба нашего диалога: станет ли он спокойным и конструктивным или мгновенно перерастет в бесплодный конфликт, после которого вы еще больше уверитесь в том, что я – ваш враг.

Специалист по охране труда никогда не подскакивает к человеку «с ходу», не бросается к нему, как полицейский, застигший преступника на месте проступка. Такой подход смертельно опасен и для него, и для вас. Вместо этого он запускает сложный алгоритм анализа, в котором учитывается обстановка вокруг вас, ваше состояние, технологический процесс, актуальные риски и даже общий эмоциональный фон смены – целый комплекс факторов, невидимых и неочевидных для человека, не обученного читать эту скрытую информацию.

За 30 секунд до подхода мой мозг работает как высокочувствительный радар, сканирующий пространство вокруг вас. Мое абсолютное и непреложное правило номер один – обеспечение моей собственной безопасности. Парадокс, но, чтобы сделать вам замечание по поводу нарушения, я сначала должен быть на сто процентов уверен, что мое приближение не создаст еще большей опасности. Это значит, что за доли секунды я должен оценить и обработать огромный массив данных.

Я бегло, но тщательно осматриваюсь, определяя траекторию движения крановой балки и направление, в котором движется ее оператор. Я прислушиваюсь к шуму оборудования, пытаюсь понять, не собирается ли кто-то подать давление на гидравлические линии или неожиданно запустить агрегат в тот момент, когда я буду стоять к нему в опасной близости. Я смотрю под ноги, проверяя, не оказался ли на скользкой поверхности, под висющим грузом или в зоне возможного выброса стружки или осколков. Я оцениваю, не пересекаю ли путь движущегося погрузчика или транспортировочной тележки. И, наконец, анализирую, не создам ли я дополнительный, непредусмотренный риск для вас своим внезапным появлением – не отвлеку ли в критический момент, не спровоцирую ли резкое движение, которое приведет к контакту с опасной зоной.

И да – бывают моменты, когда, проведя весь этот анализ, я просто разворачиваюсь и ухожу, так и не вступив с вами в разговор. Не потому, что не заметил нарушение, и не из-за трусости или безразличия. А потому что текущая обстановка не позволила мне сделать это безопасно для нас обоих. Вы об этих моментах даже не узнаете, а для меня они – неотъемлемая часть ежедневной рутины.

За 20 секунд до начала разговора я переключаю фокус своего внимания на самую суть вашей работы. Что именно вы делаете в данный момент? Насколько опасен этот технологический процесс? Каковы конкретные, актуальные риски прямо сейчас? Это риск падения с высоты? Попадания твердых частиц в глаза? Непреднамеренного контакта с движущимися частями станка? Или, возможно, поражения электрическим током?

В этот момент я мысленно, почти машинально, вызываю из памяти соответствующий пункт производственной инструкции. Но делаю это не для того, чтобы потом зачитать его вам как бездушный автомат. Мне необходимо понимать саму суть, физическую и технологическую природу этого риска. Для меня эти правила складываются в целостную, профессиональную картину мира, где у каждого запрета есть физическое обоснование.

И тогда в моем сознании начинает разворачиваться невидимая для вас кинолента – цепочка потенциальных событий. Я мысленно просчитываю, как под давлением может вырваться и забиться, как хлыст, гибкий шланг; как может внезапно сорваться надежное, казалось бы, крепление; как сработает или, что страшнее, не сработает защитный автомат; как поведет себя под нагрузкой металл, который вы сейчас обрабатываете; как далеко и по какой траектории улетит отлетевший осколок фрезы; куда именно и с какой силой упадет человек, если его нога соскользнет с опоры; и чем закончится его попытка дотянуться до узла управления «через раз», через ограждение.

То, что вы воспринимаете как рядовую, привычную операцию, для меня в эти секунды превращается в детальную, пугающую своей четкостью схему потенциальной аварии. И моя главная задача в этот момент – остановить развитие этой схемы, пока она существует только в моем воображении, а не воплотилась в реальности с настоящей кровью и настоящими человеческими трагедиями.

За 10 секунд до того, как вы меня заметите, я окончательно перевожу на вас взгляд. Но смотрю на вас не как на объект нарушения, не как на «виновника», а просто как на человека. Я пытаюсь прочесть ваше лицо как открытую книгу. Вы сконцентрированы на задаче или суеитесь? Выглядите усталым до изнеможения или раздраженным? Находитесь в нормальном, адекватном состоянии или на пределе своих физических и моральных сил?

В этот момент я пытаюсь предугадать вашу возможную реакцию на мое вмешательство. Сможете ли вы воспринять мое замечание адекватно, как информацию к размышлению, или вы пребываете в состоянии такого стресса, что любой окрик, даже самый вежливый, провоцирует лишь агрессию и отрицание? Исходя из этого, я выбираю тон своих первых слов, интонацию, даже язык тела. Потому что иногда достаточно спокойного, почти дружеского «Слушай, притормози на секунду...», а иногда гораздо разумнее будет отложить разговор и мягко сказать: «Я подойду к тебе через пару минут», если я вижу, что вы «на взводе» или работаете в авральном режиме, где каждая секунда на счету.

Хороший, опытный специалист по охране труда никогда не бросается к человеку с обвинительной фразой: «Вы нарушаете!» Он терпеливо ищет тот единственный момент, когда вы будете психологически готовы не просто услышать, но и воспринять его слова, а не инстинктивно занять оборонительную позицию.

И вот наступает этот момент. Моя рука уже непроизвольно тянется вперед, чтобы осторожно коснуться вашего плеча и привлечь внимание. В эти последние, решающие секунды во мне борются два сильных и противоречивых чувства: мой профессиональный долг, который диктует мне: «Ты обязан это остановить, ты не имеешь права молчать», и простое человеческое понимание, которое шепчет: «Я знаю, почему он это делает. Он устал, он торопится, у него план, на него давят. Мне его искренне жаль».

Я хочу, чтобы вы знали и поверили: я никогда не подхожу к вам с чувством радости или торжества. Во мне нет и тени удовольствия от того, что мне приходится вас останавливать, прерывать ваш рабочий процесс или делать замечание. Для меня это не проявление власти, не инструмент контроля и уж тем более не желание вас «поймать» и наказать. Это всегда – глубоко внутренняя, выматывающая борьба между холодной обязанностью и живой, человеческой эмпатией.

И вот моя рука уже тянется, чтобы коснуться вашего плеча. Я делаю глубокий, почти незаметный вдох, собираясь с мыслями и силами.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.