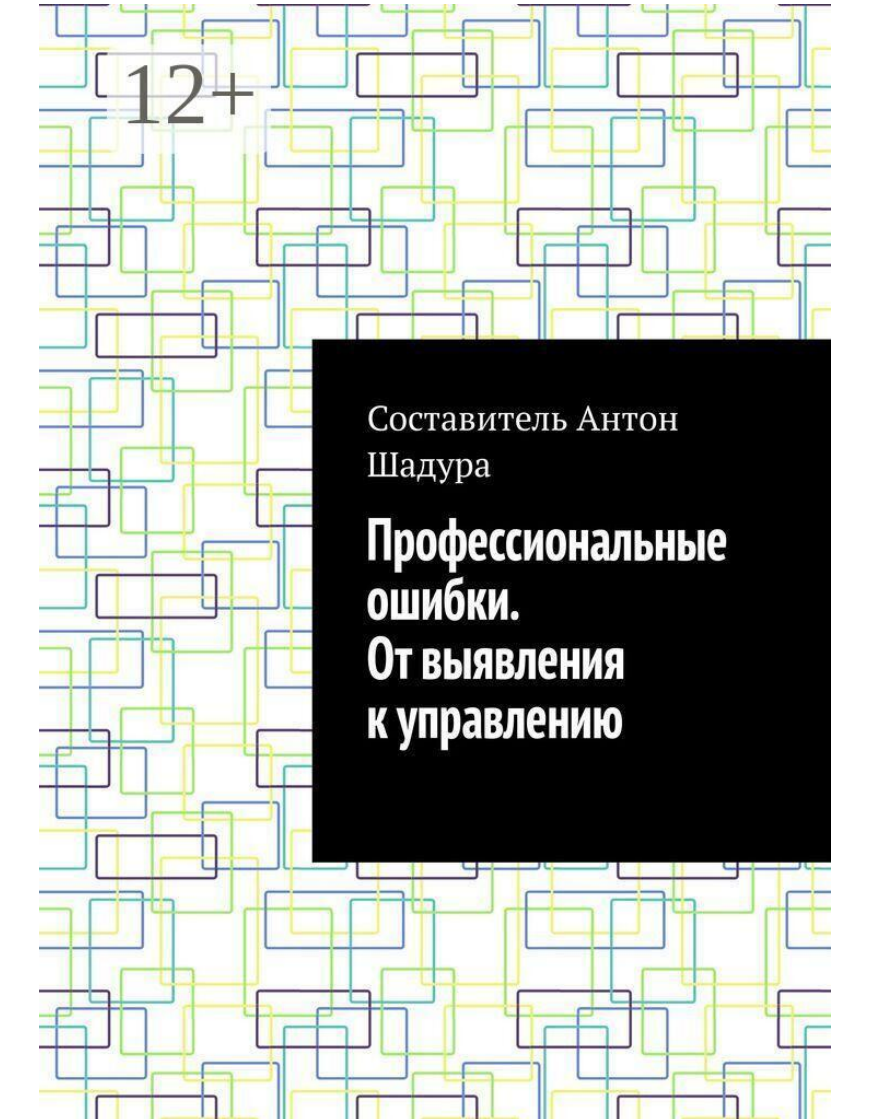




12+

Составитель Антон
Шадура

**Профессиональные
ошибки.
От выявления
к управлению**

Антон Шадура

Профессиональные ошибки. От выявления к управлению

<https://litres.ru/74248997>

ISBN 9785007047944

Аннотация

В книге рассмотрены профессиональные ошибки и способы с ними работать. В книге представлено: понятие, цели и задачи, структура, виды профессиональных ошибок, культура ошибок в организации, управление профессиональными ошибками, значимость профессиональных ошибок для организации и работника, недостатки и преимущества. Глава «Алгоритм оценки ошибок в профессиональной сфере» взята из книги «Алгоритм оценки ошибок».

Содержание

Профессиональная ошибка	5
Цели и задачи профессиональных ошибок	14
Структура профессиональной ошибки	21
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Профессиональные ошибки. От выявления к управлению

Автор-составитель Антон Анатольевич Шадура

Иллюстрации Шедеврум Про

ISBN 978-5-0070-4794-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Профессиональная ошибка

Понятие «профессиональная ошибка» является фундаментальным для любой сферы деятельности, где требуется квалификация, ответственность и принятие решений. Это не просто случайная оплошность, а сложный феномен, находящийся на стыке психологии, юриспруденции и менеджмента. Понимание его природы, механизмов возникновения и методов предотвращения — ключ к обеспечению безопасности, качества и эффективности труда.

Что такое профессиональная ошибка?

Профессиональная ошибка — это добросовестное заблуждение специалиста при выполнении им своих профессиональных обязанностей, которое привело к ненадлежащему результату работы, но не было вызвано халатностью, умыслом или недостаточной квалификацией (в рамках базовых требований профессии).

Ключевое слово здесь — добросовестность. Специалист действовал с должной степенью осмотрительности и старался выполнить свою работу качественно, однако в силу ряда объективных или субъективных факторов допустил отклонение от стандарта.

Ключевые характеристики профессиональной ошибки:

— Непреднамеренность: Человек не ставил своей целью нанести ущерб. Это отличает ошибку от халатности (небрежного отношения к обязанностям) и умышленного правонарушения.

— Добросовестность: Специалист был уверен в правильности своих действий или находился в заблуждении.

— Нарушение стандарта: Действие (или бездействие) не соответствовало установленным нормам, протоколам или уровню ожидаемой компетентности.

— Наличие последствий: Ошибка привела к материальному ущербу, потере времени, ухудшению здоровья клиента/пациента, репутационным потерям или иным негативным результатам.

Важно отличать ошибку от других явлений:

1. Нарушение (проступок) — сознательное отступление от инструкций, правил техники безопасности или профессиональных стандартов. Если специалист знал, как нужно действовать правильно, но решил этого не делать по халатности

или иным причинам, это классифицируется как нарушение, а не ошибка.

2. Халатность: Это невыполнение или ненадлежащее выполнение должностным лицом своих обязанностей из-за небрежного или недобросовестного отношения к службе. Здесь отсутствует элемент добросовестного заблуждения.

3. Умышленное правонарушение: Действие, совершенное с осознанием его противоправности и желанием наступления последствий (или сознательным их допущением).

4. Недостаточная квалификация: Если специалист систематически совершает ошибки из-за того, что его знаний и навыков объективно недостаточно для выполнения задачи, речь идет о проблеме компетенции, а не об единичной ошибке.

5. Несчастный случай — это событие, вызванное внешними, случайными факторами, которые специалист не мог ни предвидеть, ни предотвратить (например, внезапное отключение электричества во время сложной операции).

Грань между этими понятиями часто бывает размытой и устанавливается в ходе служебных проверок, экспертиз или судебных разбирательств.

Психологические и системные причины ошибок

Ошибки редко возникают на пустом месте. Их причины можно разделить на две большие группы: связанные с человеческим фактором и связанные с организацией труда.

— Когнитивные искажения. Наш мозг склонен упрощать информацию и принимать решения на основе шаблонов. Это может приводить к ошибкам:

— Предвзятость подтверждения: Специалист ищет информацию, подтверждающую его первоначальную гипотезу, и игнорирует противоречащие ей данные (например, врач ставит диагноз «грипп» и не замечает специфических симптомов другого заболевания).

— Эффект ореола: Общее положительное впечатление о человеке или проекте мешает объективно оценить конкретную проблему.

— Усталость и когнитивная перегрузка. При длительной работе, стрессе или большом потоке информации способность к концентрации и анализу снижается, что ведет к «слепым» ошибкам.

— Недостаток знаний или опыта. Ошибки из-за некомпетентности. Специалист может искренне не знать о каком-то правиле, стандарте или техническом нюансе.

— Эмоциональное состояние. Стресс, страх (например, страх наказания за ошибку), личная драма могут отвлекать от работы и снижать производительность.

— Эмоциональное выгорание: Апатия, цинизм и ощущение неэффективности, что ведет к небрежности в работе.

— Излишняя самоуверенность: Опытный специалист может начать пренебрегать базовыми проверками («я это делал сто раз, ничего не случится»).

— Монотонность: Выполнение рутинных задач притупляет бдительность, что ведет к «слепым» ошибкам по невнимательности.

Системные факторы (почему система позволяет ошибке произойти)

— Сложность процессов. Чем сложнее система (например, управление атомной электростанцией или разработка сложного ПО), тем выше вероятность ошибки на одном из этапов.

— Неэффективные коммуникации. Отсутствие четких инструкций, недопонимание между отделами, потеря информации при передаче от одного специалиста другому.

— Токсичная корпоративная культура: Страх наказания за ошибку заставляет сотрудников скрывать свои промахи, что не дает организации возможности исправить системную проблему и предотвратить ее повторение в будущем.

— Плохо спроектированные инструменты и интерфейсы. Неинтуитивное программное обеспечение, неудобное обслуживание — все это провоцирует оператора на неверные действия.

Последствия профессиональной ошибки

Последствия могут быть самыми разнообразными:

— Материальный ущерб: Прямые финансовые потери компании или клиента.

— Репутационный ущерб: Потеря доверия со стороны клиентов, партнеров и общественности. Восстановить репутацию бывает сложнее и дороже, чем покрыть материальный ущерб.

— Юридическая ответственность: Возбуждение граждан-

ских или уголовных дел. Специалист может быть оштрафован, лишен лицензии или даже приговорен к лишению свободы в случае тяжких последствий.

— Физический и психологический вред: Причинение вреда здоровью или жизни людей. Для самого специалиста совершение серьезной ошибки может обернуться тяжелым психологическим состоянием: чувством вины, выгоранием, посттравматическим стрессовым расстройством.

Культура безопасности: от поиска виновных к системному подходу

Современный подход к управлению ошибками заключается в создании так называемой «справедливой культуры». В такой культуре сотрудники не боятся сообщать об ошибках и «почти-ошибках» (инцидентах без последствий), потому что знают: их не накажут за честную ошибку.

Ключевые принципы такой культуры:

— Поощрение открытого сообщения о промахах.

— Фокус на анализе системных причин, а не на наказании «стрелочника».

— Разграничение понятий «ошибка», «рискованное поведение» и «халатность». За халатность ответственность должна быть неизбежной, но за ошибку — нет.

— Постоянное совершенствование процессов на основе реальных данных об инцидентах.

Профессиональная ошибка — это неизбежная часть любой сложной человеческой деятельности. Стремление к «нулевому уровню ошибок утопично и часто контрпродуктивно, так как заставляет людей скрывать проблемы. Настоящая цель — не искоренение ошибок как таковых, а построение устойчивых систем, которые способны вовремя их обнаруживать, минимизировать ущерб и извлекать уроки для предотвращения более серьезных сбоев в будущем. Признание права на ошибку при одновременном обязательстве ее анализировать — признак зрелой организации и настоящего профессионализма.



Цели и задачи профессиональных ошибок

В профессиональной среде понятие «ошибка» традиционно воспринимается как нечто негативное, синоним некомпетентности, халатности или провала. Культура многих организаций исторически строилась на поиске виновных и наказании за промахи, что порождало атмосферу страха и подавляло инициативу. Однако современный подход к управлению и развитию персонала предлагает радикально иную парадигму. Профессиональная ошибка перестает быть исключительно деструктивным явлением и начинает рассматриваться как сложный, многогранный инструмент, обладающий собственными целями и задачами.

Цели профессиональных ошибок

1. Калибровка реальности (устранение иллюзий)

Это самая фундаментальная цель. Ошибка беспощадно разрушает наши ментальные модели и иллюзии относительно собственных знаний, навыков и понимания ситуации. Пока мы не совершим ошибку, мы можем пребывать в ложной уверенности, что наш план безупречен, а методология уни-

версальна. Провал служит жестким, но эффективным «заземлением», возвращающим нас из мира теоретических построений в суровую реальность практики. Он показывает истинные границы наших компетенций и слабые места в системе, которые были незаметны в теории.

2. Познавательная цель: получение эмпирического знания

Трансформация теоретического знания в практический навык. Ошибка заставляет человека понять не просто как делать правильно, но и почему его предыдущий подход был неверным. Это знание, полученное через «кровь и пот», является самым прочным и запоминающимся. Оно формирует у профессионала интуитивное понимание границ применимости тех или иных методов.

3. Системная цель: выявление скрытых уязвимостей

Аудит и оптимизация бизнес-процессов. Если ошибка носит системный характер (например, несколько разных сотрудников допускают похожие промахи), ее цель — указать на несовершенство регламентов, недостаток ресурсов или пробелы в системе контроля. Таким образом, локальный сбой одного человека служит катализатором для улучшения работы всей компании.

4. Личностная цель: проверка на прочность и формирование характера

Формирование зрелой профессиональной личности. Способность признать свою неправоту, взять на себя ответственность за последствия и найти конструктивный выход из ситуации — это маркер высокого профессионализма. Ошибки учат смирению (пониманию границ своих возможностей) и упорству. Преодолевая последствия неудачи, специалист становится психологически более устойчивым к будущим вызовам.

5. Стимулирование инноваций и адаптации

Многие прорывные решения рождаются не из успеха, а из анализа неудачи. Ошибка заставляет отказаться от привычных шаблонов мышления и искать нестандартные пути. В условиях быстро меняющейся среды способность ошибаться, быстро признавать это и адаптироваться становится ключевым конкурентным преимуществом. Цель ошибки здесь — вывести систему из состояния стагнации и заставить ее эволюционировать.

Задачи профессиональных ошибок

Если цели описывают конечный смысл существования

ошибок, то задачи конкретизируют их функциональную роль в моменте.

Задача 1: Формирование культуры прозрачности и доверия

Когда руководство и сотрудники перестают бояться ошибок и начинают их анализировать, в коллективе формируется психологически безопасная среда. Задача ошибки в этом случае — научить людей открыто говорить о проблемах, просить помощи и делиться опытом. Скрывая ошибку, сотрудник тратит энергию на поддержание иллюзии благополучия. Признавая ее, он получает поддержку команды для совместного поиска решения. Это укрепляет горизонтальные связи и повышает общую устойчивость коллектива перед лицом трудностей.

Задача 2: Создание базы знаний и предотвращение рецидивов

Каждая проанализированная ошибка должна становиться достоянием всей организации. Ее формализация — описание контекста, самой ошибки, первопричины и способа исправления — пополняет корпоративную базу знаний. Таким образом, задача ошибки трансформируется из индивидуального опыта в коллективный актив. Новый сотрудник, столк-

нувшись со схожей ситуацией, сможет воспользоваться готовым решением, а не повторять чужой промах. Это напрямую снижает операционные риски в будущем.

Задача 3: Оптимизация процессов и повышение эффективности

Глубокий разбор ошибки (например, с помощью метода «5 почему») почти всегда приводит к необходимости изменить существующие процессы. Задача ошибки — стать триггером для улучшения. Если ошибка произошла из-за двойного ввода данных, задачей становится внедрение единой информационной системы. Если из-за несогласованности действий отделов — пересмотр регламента взаимодействия. Таким образом, каждая решенная задача, порожденная ошибкой, делает систему немного совершеннее, быстрее и дешевле.

Задача 4: Развитие личной ответственности и эмоциональной устойчивости

Для самого сотрудника главная задача, которую ставит перед ним его собственная ошибка, — это развитие. Он учится брать на себя ответственность за результат, не перекладывая вину на обстоятельства или коллег. Он развивает стрессоустойчивость, способность сохранять работоспособ-

ность после неудачи и извлекать уроки из критики. Эти качества формируют зрелого профессионала, который не боится сложных вызовов и способен вести за собой других.

Задача 5: Внедрение корректирующих действий

Извлеченные уроки должны привести к конкретным изменениям. Это может быть обновление инструкции, проведение дополнительного тренинга, изменение этапа согласования проекта или внедрение нового инструмента контроля. Задача считается решенной, когда система модифицирована таким образом, чтобы минимизировать риск повторения данной ошибки.

Задача 6: Укрепление доверия и командной работы

Совместный анализ сложной ситуации, особенно если она не привела к катастрофическим последствиям, сплачивает команду. Когда люди видят, что могут открыто говорить о проблемах и вместе искать выход, уровень взаимного доверия растет. Коллеги перестают бояться показаться некомпетентными и начинают помогать друг другу.

Переход от восприятия ошибки как преступления к ее осмыслению как инструмента развития — это признак зрелости как отдельного специалиста, так и всей организации.

Понимание целей и задач профессиональных ошибок позволяет выстроить конструктивную реакцию на любые неудачи.

Структура профессиональной ошибки

Профессиональная ошибка — это не просто неверное действие или случайный промах. В любой сфере деятельности, будь то медицина, инженерия, юриспруденция или управление, ошибка представляет собой сложный системный сбой. Понимание её внутренней структуры позволяет не только эффективно анализировать последствия, но и выстраивать надежные системы профилактики. Структура профессиональной ошибки включает в себя несколько взаимосвязанных элементов.

1. *Психологический и когнитивный фундамент*

В основе любой ошибки лежит человеческий фактор, который проявляется через когнитивные искажения и психологические состояния специалиста.

1.1. Когнитивные искажения. Наш мозг склонен упрощать сложные задачи, используя эвристики — ментальные «короткие пути». В профессиональной среде это может приводить к систематическим ошибкам. Например, предвзятость подтверждения заставляет специалиста искать только те дан-

ные, которые подтверждают его первоначальную гипотезу, игнорируя противоречащие факты. Эффект якоря заставляет чрезмерно полагаться на первую полученную информацию, даже если она ошибочна. Ошибки внимания, памяти и логики (например, подмена понятий) также являются неотъемлемой частью этого базового уровня.

1.2. Психофизиологическое состояние. Уровень усталости, стресс, выгорание и даже банальное недомогание критически снижают когнитивный ресурс. В состоянии дефицита внимания вероятность пропуска важной детали или неверной интерпретации данных возрастает экспоненциально. Эмоциональное состояние (например, излишняя самоуверенность или, наоборот, страх перед неудачей) напрямую влияет на качество принимаемых решений.

2. Информационный и аналитический блок

На этом этапе ошибка материализуется в виде неверной работы с информацией.

2.1. Дефицит или избыток информации. Ошибка может возникнуть как из-за нехватки данных для принятия верного решения, так и из-за их переизбытка (информационный шум), в котором теряются действительно важные сигналы.

2.2. Искажение информации. Это может происходить на этапе её получения (неверно проведенные измерения, неточный опрос), передачи (искажение смысла при коммуникации между коллегами) или интерпретации. Специалист может неправильно классифицировать данные, неверно оценить их значимость или построить ложные причинно-следственные связи.

2.3. Ошибки планирования и прогнозирования. Неверная оценка рисков, сроков и ресурсов. Часто это связано с излишним оптимизмом («ошибка планирования») или игнорированием маловероятных, но катастрофических сценариев («ошибка черного лебедя»).

3. Операционно-деятельностный уровень

Это ядро ошибки — непосредственное действие или бездействие специалиста.

— Ошибка исполнения (соскальзывание). Это механическая ошибка при выполнении хорошо знакомого действия. Классический пример — хирург, делающий неверный разрез не из-за незнания анатомии, а из-за секундной потери концентрации. Это сбой на уровне навыков.

— Ошибка правила/процедуры. Специалист знает, что де-

лать, но применяет неверный алгоритм или правило. Например, бухгалтер использует устаревшую форму отчетности или инженер применяет формулу с ошибкой.

— Ошибка знания. Самая фундаментальная ошибка, когда у специалиста изначально отсутствуют необходимые знания или понимание принципов работы системы для решения данной задачи. Он просто не знает, как поступить правильно.

— Ошибка принятия решения. Выбор неверной стратегии из нескольких возможных вариантов. Это сложный процесс, на который влияют все вышеперечисленные факторы: от когнитивных искажений до неполной информации.

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.