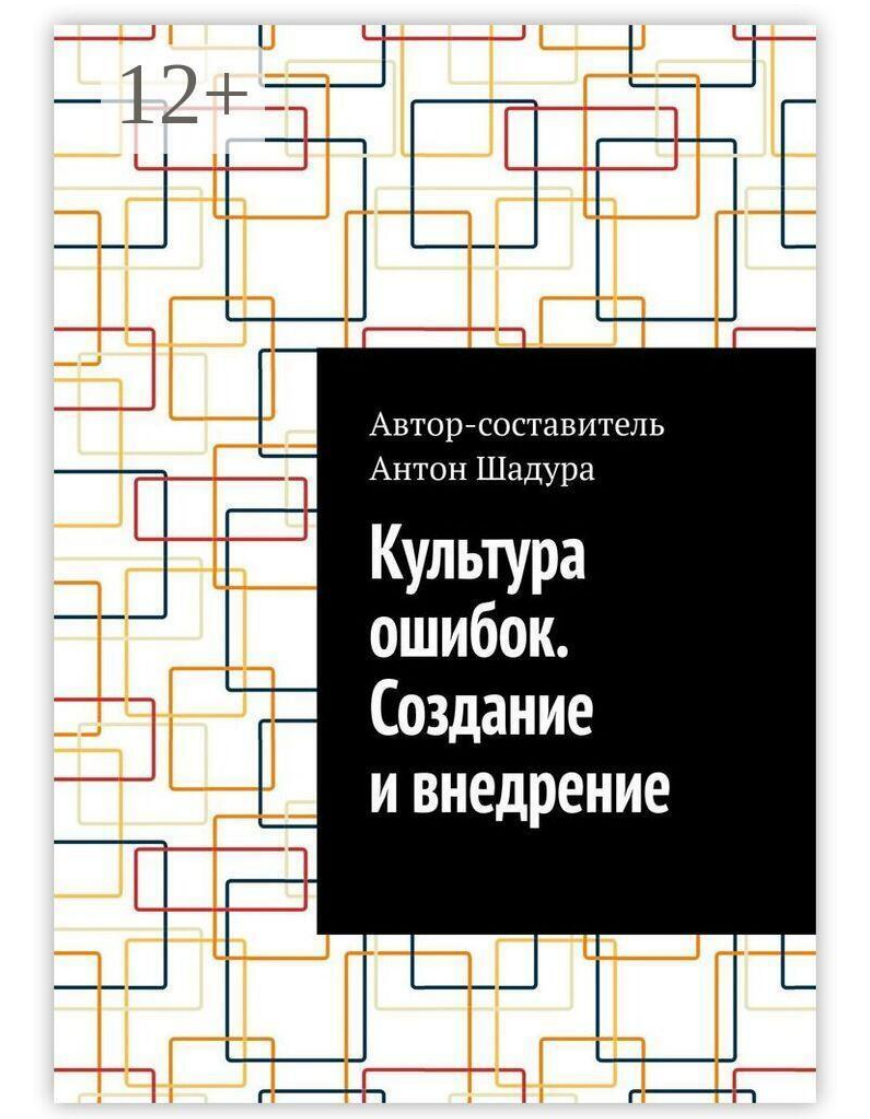




12+

Автор-составитель
Антон Шадура

**Культура
ошибок.
Создание
и внедрение**

Антон Шадура

Культура ошибок.

Создание и внедрение

<https://litres.ru/74249392>

ISBN 9785007049689

Аннотация

В книге рассмотрена культура ошибок, особенности создания и внедрения. В книге представлено: понятие, цели и задачи, структура, виды культуры ошибок, как создать культуру ошибок в организации, трудности и проблемы создания и внедрения культуры ошибок, недостатки и преимущества культуры ошибок. Практическая часть — чек-лист оценки уровня культуры ошибок в организации.

Содержание

Культура ошибок	5
Цели и задачи культуры ошибок	15
Структура культуры ошибок	23
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Культура ошибок.

Создание и внедрение

Автор-составитель Антон Анатольевич Шадура

Иллюстрации Шедеврум Про <https://shdevrum.ai/>

@shaduraanton

ISBN 978-5-0070-4968-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Культура ошибок

В современном мире, где скорость изменений и сложность задач постоянно растут, отношение к ошибкам становится одним из ключевых факторов выживания и развития. Традиционная парадигма, основанная на поиске виновных и наказании за промахи, стремительно устаревает. На смену ей приходит «культура ошибок» — осознанный подход, при котором просчеты рассматриваются не как повод для порицания, а как ценный ресурс для обучения и роста.

Это не призыв к небрежности или поощрению халатности. Это создание среды, в которой люди не боятся признавать свои недочеты, открыто их обсуждать и извлекать уроки, чтобы в будущем работать эффективнее.

Что такое культура ошибок?

Культура ошибок (или психологическая безопасность) — это набор норм, убеждений и практик внутри организации или команды, которые определяют, как люди реагируют на неудачи. В такой культуре ошибка воспринимается как неизбежная часть любого инновационного процесса и как точка роста.

Ключевой показатель здоровой культуры ошибок можно сформулировать так: люди чувствуют себя в безопасности, когда говорят о проблемах, задают «глупые» вопросы или сообщают плохие новости. Если же первая реакция руководителя на ошибку подчиненного — гнев, поиск крайнего или наказание, такая среда будет токсичной. В ней информация скрывается, проблемы замалчиваются до тех пор, пока они не перерастают в катастрофу, а инициатива умирает, потому что никто не хочет рисковать.

Это фундаментальное отличие от двух других подходов:

— Культура обвинения. Здесь ошибка рассматривается как личный проступок сотрудника. Главная цель — найти виновного и наказать его. Это приводит к сокрытию проблем, страху перед ответственностью и застою.

— Культура замалчивания. Ошибки просто игнорируются. Все делают вид, что всё идет по плану, пока небольшая проблема не перерастает в катастрофу из-за отсутствия своевременной реакции.

В культуре ошибок фокус смещается с вопроса «Кто это сделал?» на вопрос «Почему система позволила этому случиться и как нам это исправить?».

Важно различать два понятия:

— Психологическая безопасность. Это состояние, при котором сотрудники не боятся высказывать свое мнение, предлагать смелые идеи и признавать свои просчеты из-за страха негативной реакции со стороны руководства или коллег. Психологическая безопасность является фундаментом для культуры ошибок.

— Отсутствие ответственности. Культура ошибок не означает вседозволенность. Она не предполагает прощения халатности, лени или повторяющихся грубых нарушений из-за невнимательности. Речь идет о создании безопасного пространства для осознанного риска и обучения, а не для безответственности.

Важное уточнение: Культура ошибок не означает терпимость к безответственности, злонамеренным действиям или систематическому нарушению правил. Если сотрудник сознательно игнорирует технику безопасности или обманывает коллег — это не ошибка, а проступок, требующий дисциплинарных мер. Культура ошибок работает только в поле непреднамеренных сбоев.

Культура ошибок — это строгая дисциплина, основанная на следующих принципах:

— Отсутствие страха наказания. Люди не должны бояться увольнения, штрафа или публичного унижения за допущенную ошибку.

— Разграничение типов ошибок. Не все ошибки одинаковы. Важно отличать халатность от разумного риска.

— Фокус на системе, а не на человеке. В большинстве случаев ошибка — это симптом сбоя в процессах, а не вина конкретного сотрудника.

— Обязательный анализ. Каждая ошибка должна быть тщательно разобрана, чтобы предотвратить ее повторение.

Психологическая основа: почему мы боимся ошибаться

Страх ошибки глубоко укоренен в человеческой психологии. С детства нас учат, что ошибки — это плохо. Красные чернила в тетрадах, низкие оценки, общественное порицание формируют установку: ошибаться = быть неуспешным.

В профессиональной среде этот страх усугубляется несколькими факторами:

— Репутационные риски. Боязнь показаться некомпетентным в глазах коллег и руководства.

— Наказание. Страх реальных последствий: от лишения премии до увольнения.

— Социальное давление. Желание соответствовать ожи-

даниям группы и не подводить команду.

Когда доминирует страх, мозг переключается в режим самосохранения. Вместо того чтобы искать креативные решения и брать на себя ответственность, человек тратит энергию на то, чтобы скрыть свой промах, переложить вину на других или просто следовать инструкциям бездумно, лишь бы не совершить неверного шага.

Типология ошибок: что прощать, а за что наказывать

Для построения здоровой культуры необходимо четко разделять ошибки на категории. Попытка создать «культуру ошибок» для всех типов промахов приведет к хаосу.

1. Сложные ошибки. Возникают в новых, уникальных ситуациях с множеством переменных. Это ошибки новаторов. Их нужно приветствовать и анализировать. Пример: Запуск нового продукта на неизученный рынок.

2. Ошибки-прорывы. Ошибки, которые приводят к неожиданному открытию или созданию чего-то нового. Пример: Открытие пенициллина Александром Флемингом из-за немытой чашки Петри.

3. Халатность. Это сознательное или бессознательное иг-

норирование известных правил, процедур и стандартов безопасности. Это не ошибка обучения, а нарушение дисциплины. Пример: Хирург забыл инструмент в пациенте после операции; пилот проигнорировал чек-лист перед взлетом; бухгалтер намеренно скрыл часть доходов.

За халатность должна следовать строгая ответственность. Культура ошибок защищает тех, кто рискует ради развития, но не тех, кто нарушает базовые правила игры.

Уровни реакции на ошибки

Чтобы понять, на каком этапе находится организация, полезно рассмотреть модель уровней реакции на ошибки:

Уровень 0: Игнорирование. Ошибки либо не замечаются, либо сознательно игнорируются. Проблемы накапливаются, пока система не даст сбой.

Уровень 1: Поиск виноватых. Первая реакция — найти и наказать того, кто совершил ошибку. Главный вопрос: «Кто это сделал?». Результат: сокрытие информации, недоверие, застой.

Уровень 2: Обвинение обстоятельств. Руководство признает, что условия были сложными, но все равно ищет кон-

кретного исполнителя, который «не справился».

Уровень 3: Справедливая культура. Это золотой стандарт. Здесь проводится четкая грань между человеческим фактором (с которым работают через обучение) и грубой халатностью/умышленным вредом (которая наказывается). Вопрос меняется с «Кто виноват?» на «Что произошло и почему?».

Уровень 4: Культура обучения. Ошибки воспринимаются как норма. Система спроектирована так, чтобы выявлять слабые места и учиться на них еще до того, как они приведут к серьезным последствиям. Главное здесь — проактивность.

Роль лидера в культивировании нового подхода

Лидер — это архитектор культуры. Его действия определяют, будут ли сотрудники рисковать или прятаться за инструкциями.

— Поощрение инициативы. Лидер должен вознаграждать не только за результат, но и за смелую попытку. Можно ввести награду «За самую поучительную ошибку года», чтобы показать, что ценен сам анализ и рост.

— Право на эксперимент. Необходимо выделять ресурсы (время, деньги) специально под эксперименты с негаранти-

рованным результатом. Сотрудники должны понимать, что у них есть официальное разрешение пробовать новое и терпеть неудачи в отведенных для этого рамках.

— Реакция на плохие новости. То, как лидер реагирует на сообщение о проблеме, определяет будущее поведение команды. Реакция в стиле «Как вы могли это допустить?!» гарантирует, что в следующий раз информацию скроют. Реакция «Спасибо, что сообщили. Давайте решать проблему» укрепляет доверие.

Преимущества внедрения культуры ошибок

Переход к такому подходу дает измеримые результаты:

— Ускорение инноваций. Инновации по своей природе рискованны. Невозможно создать что-то принципиально новое, не пробуя нестандартные подходы, большинство из которых окажутся неэффективными. Если цена ошибки слишком высока (увольнение, порицание), люди будут выбирать только безопасные, проверенные пути, ведущие к стагнации.

— Скорость адаптации. Компании, которые долго скрывают проблемы, проигрывают тем, кто их быстро находит и исправляет. Ошибка — это сигнал об изменении внешней среды или внутренней дисфункции. Игнорирование этого сиг-

нала ведет к накоплению проблем и системному кризису.

— Снижение скрытых затрат. Скрытая, замалчиваемая ошибка всегда обходится дороже. Пока проблема не признана официально, ресурсы продолжают тратиться на поддержание неэффективного процесса. Открытое обсуждение позволяет мобилизовать силы для быстрого решения.

— Повышение вовлеченности сотрудников. Работники в атмосфере психологического комфорта чувствуют себя ценными. Они не тратят энергию на защиту от возможных нападков, а направляют её на решение рабочих задач и профессиональное развитие.

Культура ошибок — это признак зрелой, сильной и уверенной в себе системы. Переход от культуры обвинения к культуре обучения — сложный путь, требующий изменения мышления на всех уровнях. Однако результат стоит затраченных усилий. Организация, которая не боится своих ошибок, обретает невероятную гибкость, устойчивость и способность к постоянному обновлению. В конечном счете, умение учиться на ошибках — это единственный надежный способ двигаться вперед в мире, полном неопределенности.



Цели и задачи культуры ошибок

Культура ошибок — это среда, в которой сотрудники чувствуют себя в достаточной безопасности, чтобы признавать свои просчеты, открыто обсуждать их и предлагать решения без страха наказания, осуждения или потери репутации. Рассмотрим подробно, какие цели преследует внедрение такой среды и какие конкретные задачи необходимо решить для её построения.

Цели культуры ошибок

1. Трансформация организации

Основная цель внедрения такого подхода — трансформация организации из реактивной системы, борющейся с последствиями сбоев, в проактивную обучающуюся систему, которая использует ошибки как топливо для роста.

2. Ускорение обучения и адаптации.

Ошибка — это самый дешевый и быстрый способ получить данные о том, что не работает. В условиях высокой неопределенности формальное обучение часто отстает от реальности. Практический опыт, даже негативный, дает бес-

ценные знания. Цель состоит в том, чтобы сократить цикл «действие -> ошибка -> анализ -> корректировка», тем самым повышая общую адаптивность компании к меняющимся условиям рынка.

3. Стимулирование инноваций и прорывного мышления

Инновации по своей природе рискованны. Невозможно создать что-то принципиально новое, действуя только проверенными методами. Страх неудачи заставляет людей выбирать безопасные, консервативные пути, которые ведут лишь к незначительным улучшениям. Культура, принимающая ошибки, снимает этот психологический барьер. Сотрудники получают право на эксперимент. Когда команда знает, что за неудачный, но обоснованный гипотезой тест её не накажут, она готова пробовать смелые идеи, которые могут привести к настоящему прорыву.

4. Повышение операционной эффективности через системное улучшение

Если каждая ошибка скрывается, проблема остается нерешенной и обязательно повторится. Открытое обсуждение причин сбоя позволяет выявить коренные недостатки в процессах, технологиях или коммуникации. Таким образом, цель культуры ошибок — не просто исправить конкретный

промах, а устранить его первопричину.

5. Укрепление доверия и психологической безопасности

Атмосфера взаимного уважения и поддержки является фундаментом здоровой корпоративной культуры. Когда люди не боятся быть уязвимыми перед коллегами и руководством, уровень стресса снижается, а командная работа выходит на новый качественный уровень. Доверие между сотрудниками и менеджментом растет, так как руководство демонстрирует свою заинтересованность в решении проблем, а не в поиске виноватых.

6. Повышение долгосрочной эффективности и надежности систем

Парадоксально, но сокрытие мелких ошибок ради поддержания иллюзии благополучия приводит к катастрофическим последствиям в будущем. Маленькая проблема, которую проигнорировали сегодня, завтра может перерасти в системный кризис. Когда сотрудники не боятся сообщать о сбоях на ранних стадиях, организация получает возможность устранить коренную причину проблемы, а не ее симптом. Это напрямую повышает надежность всех бизнес-процессов.

7. Сокращение скрытых издержек и системных рисков

Ошибки, которые скрываются, всегда обходятся дороже исправленных вовремя. Маленькая техническая недоработка, о которой промолчал сотрудник из страха перед начальством, может привести к масштабному сбою в будущем. Культура ошибок направлена на то, чтобы сделать проблемы видимыми как можно раньше. Это позволяет решать их с минимальными затратами и предотвращает накопление «технического» или «организационного» долга.

Ключевые задачи при построении культуры ошибок

Для достижения перечисленных выше целей необходимо решить ряд практических задач на всех уровнях организации.

Задача 1: Трансформация лидерства

Лидеры играют решающую роль в формировании корпоративной среды. Если руководитель на словах призывает «не бояться ошибок», но при первой же неудаче устраивает разнос виновным, его слова не будут иметь никакого веса.

— Демонстрация уязвимости: Лидеры должны первыми признавать свои ошибки. Это самый мощный сигнал для

всей команды.

— Реакция на плохие новости: Руководитель должен реагировать на сообщение о проблеме с благодарностью за своевременный сигнал и интересом к решению, а не с гневом.

— Фокус на процессе: При разборе инцидентов лидер должен задавать вопросы о процессах, ресурсах и инструкциях, а не о личных качествах сотрудника.

Задача 2: Внедрение конструктивных методов анализа

Необходимо формализовать процесс работы над ошибками. Простого обсуждения на словах недостаточно.

— Беспристрастный разбор: Это практика детального анализа сбоя или инцидента без поиска виновных. Фокус делается исключительно на системных причинах: была ли у сотрудника вся необходимая информация? Были ли понятны инструкции? Достаточно ли было ресурсов? Правильно ли были настроены инструменты?

— Фиксация знаний: Выводы из каждого разбора должны быть задокументированы и доступны всей команде в виде кратких отчетов или инструкций по предотвращению подобных ситуаций в будущем.

Задача 3: Разграничение типов ошибок

Не все ошибки одинаковы. Важно научить команду различать их, чтобы адекватно реагировать на каждый тип.

— Случайная ошибка: Невнимательность, опечатка, случайное нажатие не той кнопки. С такими ошибками борются через улучшение эргономики, автоматизацию проверок и создание защитных механизмов (например, подтверждение опасного действия).

— Ошибка по незнанию: Сотрудник не обладал необходимой информацией или навыками для выполнения задачи. Решение — в дополнительном обучении, создании базы знаний и наставничестве.

— Системная ошибка: Процесс был выстроен так, что ошибка стала практически неизбежной (например, один человек отвечает за создание и утверждение платежа). Решение — в изменении самого процесса (внедрение принципа «четырёх глаз»).

— Сознательное нарушение: Умышленное игнорирование правил и процедур. Это единственный тип ошибки, который может повлечь за собой дисциплинарные меры.

Задача 4: Создание системы поддержки

Культура ошибок должна подкрепляться реальными инструментами.

- Психологическая безопасность: Регулярное измерение уровня доверия в командах через анонимные опросы.
- Инфраструктура для экспериментов: Выделение ресурсов (времени, бюджета) на проведение пилотных проектов с высоким риском неудачи.
- Публичное признание: Поощрение тех, кто нашел ошибку (в том числе в чужом коде или процессе) или нашел в себе смелость о ней сообщить.

Задача 5: Создание каналов обратной связи

Сотрудники должны иметь простые и безопасные способы сообщать о проблемах, предлагать улучшения и задавать «глупые» вопросы. Это могут быть регулярные ретроспективы в командах, анонимные опросы, специальные встречи формата «извлеченные уроки». Задача — сделать обратную связь непрерывным процессом, а не разовым мероприятием.

Задача 6: Измерение состояния культуры

Поскольку культура — понятие абстрактное, его необходимо измерять через конкретные метрики. Задачей менеджмента является отслеживание таких показателей, как:

- Количество инцидентов, о которых сотрудники сообщили самостоятельно.

— Время от момента возникновения проблемы до ее обнаружения.

— Уровень вовлеченности и психологического комфорта в команде (измеряется через опросы).

— Рост этих показателей свидетельствует о том, что культура движется в правильном направлении.

Таким образом, конечная цель культуры ошибок — создание организации, которая учится быстрее, чем её конкуренты. Это достигается путем решения последовательных задач: изменения поведения лидеров, внедрения инструментов анализа, обеспечения психологической безопасности и четких правил игры. В такой среде ошибка перестает быть клеймом неудачника и превращается в ценный актив, точку роста для каждого сотрудника и компании в целом.

Структура культуры ошибок

Культура ошибок — это не поощрение небрежности или халатности. Это фундаментальный сдвиг в мышлении организации и команды, при котором ошибка перестает быть поводом для наказания и становится ценным источником данных для обучения и совершенствования процессов. В такой среде люди не боятся признавать промахи, открыто их обсуждать и предлагать решения по предотвращению их повторения.

Построение зрелой культуры ошибок — это системная работа, которая затрагивает все уровни компании: от стратегии до ежедневных ритуалов. Ниже представлена подробная структура этой системы, описывающая ключевые элементы, необходимые для её функционирования.

1. Психологическая безопасность как фундамент

Это базовый уровень, без которого любая попытка внедрить культуру ошибок обречена на провал. Психологическая безопасность — это общее убеждение членов команды в том, что среда безопасна для межличностного риска. Люди не опасаются негативных последствий (насмешек, порицания, понижения в должности) за то, что задают вопросы, выска-

зывают идеи, признаются в ошибках или предлагают нестандартные решения.

— Как это работает: Руководитель играет ключевую роль. Он должен личным примером демонстрировать уязвимость: признавать свои ошибки, говорить «я не знаю» и благодарить сотрудников за обратную связь, даже если она критическая. — Важно реагировать на неудачи с любопытством («Что мы можем из этого извлечь?»), а не с осуждением («Кто виноват?»).

— Результат: Сотрудники перестают тратить энергию на сокрытие проблем и самозащиту. Они направляют эту энергию на решение задач и инновации, зная, что честность будет вознаграждена поддержкой, а не наказанием.

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.