



# КУЛЬТУРА ОШИБОК В КОМАНДЕ

Ольга Елисеева,  
руководитель технической дирекции  
Инфосистемы Джет

**15+** лет работаю в ИТ, MBA

**9** лет назад начала путь руководителя

**300+** специалистов в технической дирекции

- ✦ **Ментор руководителей**
- ✦ **Автор канала «TeamLead. С места в career»**
- ✦ **Автор подкаста «Едим слона целиком»**



# ВСЕ БОЯТСЯ ОШИБОК



# ВСЕ БОЯТСЯ ОШИБОК



Сотрудники боятся критики, потери репутации или увольнения



Руководители, принимая решения в условиях неопределённости, боятся провала, потери авторитета или финансовых убытков



Руководители часто боятся признать ошибку, опасаясь подорвать доверие команды или выглядеть некомпетентными

# ПОСЛЕДСТВИЯ СТРАХА СО СТОРОНЫ КОМАНДЫ



**СОТРУДНИКИ НЕ БЕРУТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ,  
ЧТОБЫ НЕ «ОБЛАЖАТЬСЯ»**

**КОМАНДА ЗАЦИКЛИВАЕТСЯ  
НА «БЕЗОПАСНЫХ» ЗАДАЧАХ**

**ИННОВАЦИИ ТОРМОЗЯТСЯ, ПРОБЛЕМЫ  
ЗАМАЛЧИВАЮТСЯ**

# ПОСЛЕДСТВИЯ СТРАХА СО СТОРОНЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



**РУКОВОДИТЕЛИ ДАВЯТ  
МИКРОМЕНЕДЖМЕНТОМ, УСИЛИВАЯ НЕДОВЕРИЕ**

**КУЛЬТУРА «ЛИШЬ БЫ НЕ ХУЖЕ»:  
РЕШЕНИЯ ОТКЛАДЫВАЮТСЯ,  
ПРОБЛЕМЫ НАКАПЛИВАЮТСЯ,  
ПРОГРЕСС ТОРМОЗИТСЯ**

# ПОЧЕМУ МЫ БОИМСЯ ОШИБАТЬСЯ?



## ЭВОЛЮЦИЯ

Мозг воспринимает ошибку как угрозу, потребность в безопасности - одна из ключевых  
Когнитивные искажения (катастрофизация)



## КУЛЬТУРА

«Только успех»: во многих компаниях ошибки стигматизированы, гонцов плохих вестей наказывают



## ПСИХОЛОГИЯ

Страхи потери статуса и критики  
Признание ошибки снижает доверие  
Синдром самозванца: «Меня разоблачат».

# ЧТО ЕСТЬ ОШИБКА?



# ЧТО ЕСТЬ ОШИБКА?

Тип	Определение	Пример
<b>Ошибка</b>	Действие с негативным результатом из-за невнимательности/незнания	Пропустили баг в продакшене из-за спешки
<b>Неудача</b>	Объективный провал, несмотря на правильные действия	Запустили фичу, но пользователи ее не приняли
<b>Эксперимент</b>	Гипотеза, которая не подтвердилась	Протестировали новый фреймворк, но он не подошел

# ЧТО ЕСТЬ ОШИБКА?

Тип	Определение	Пример
Ошибка	Действие с негативными последствиями из-за невнимательности	Пропустили баг в продакшене из-за спешки
Неудача	Объективный провал проекта из-за неадекватных действий на правильные действия	Запустили фичу, но пользователи ее не приняли
Эксперимент	Гипотеза, которая не подтвердилась	Протестировали новый фреймворк, но он не подошел



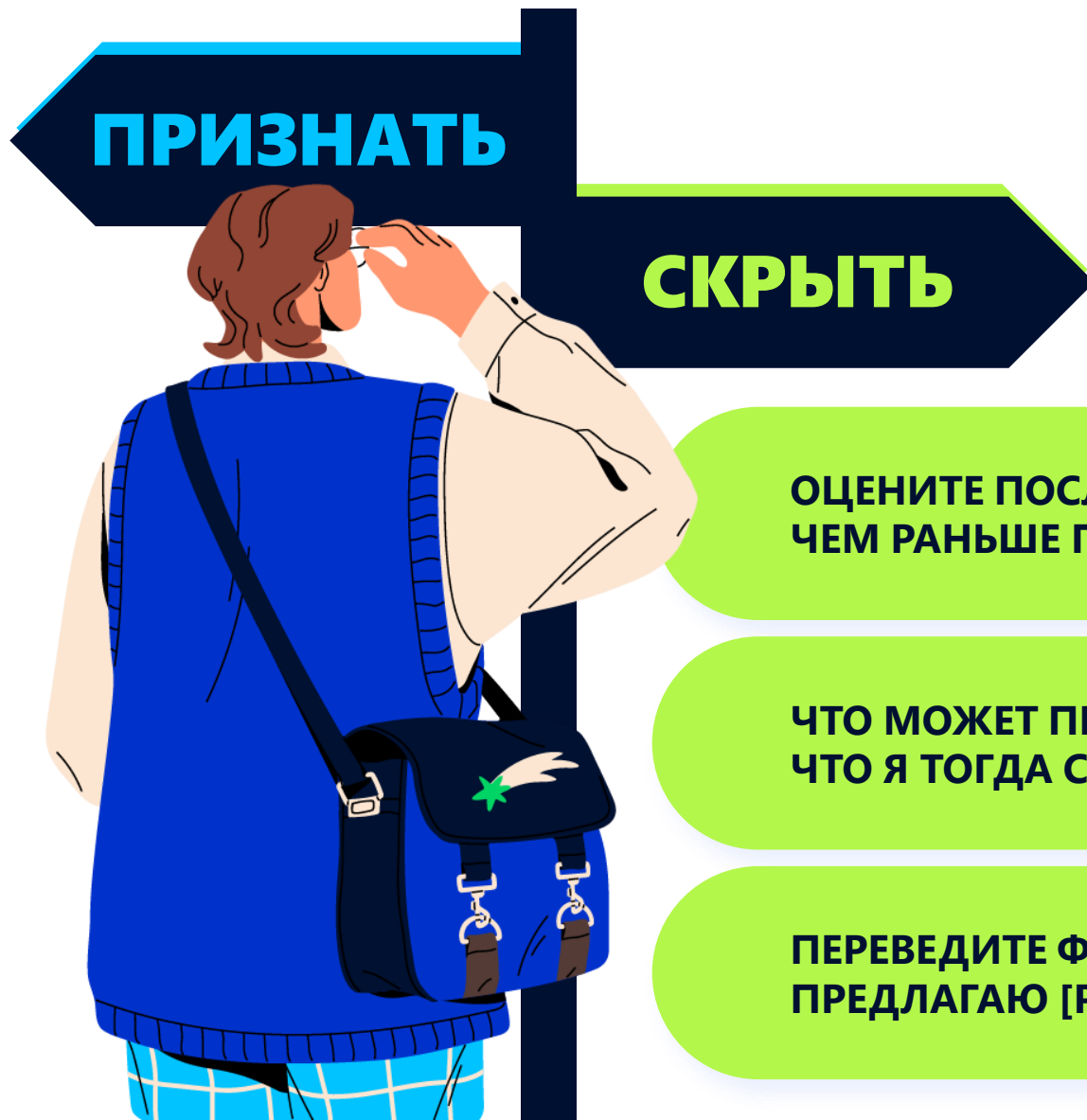
# РАЗБЕРЁМ

**ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ УЖЕ СОВЕРШИЛ ОШИБКУ И БОИШЬСЯ ПРИЗНАТЬСЯ**

**ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ БОИШЬСЯ СОВЕРШИТЬ ОШИБКУ И НЕ ДЕЛАЕШЬ**

**КАК ВЫСТРАИВАТЬ СИСТЕМУ**

# ЕСЛИ УЖЕ СОВЕРШИЛ ОШИБКУ И БОИШЬСЯ ПРИЗНАТЬСЯ



**ПРИЗНАТЬ**

**СКРЫТЬ**

**ОЦЕНИТЕ ПОСЛЕДСТВИЯ МОЛЧАНИЯ И БЕЗДЕЙСТВИЯ.  
ЧЕМ РАНЬШЕ ПРИЗНАЕТЕ — ТЕМ МЕНЬШЕ ПОСЛЕДСТВИЙ**

**ЧТО МОЖЕТ ПРОИЗОЙТИ САМОЕ СТРАШНОЕ —  
ЧТО Я ТОГДА СДЕЛАЮ? КАКОЙ ПЛАН Б?**

**ПЕРЕВЕДИТЕ ФОКУС НА РЕШЕНИЕ. «Я ОБНАРУЖИЛ [ПРОБЛЕМУ].  
ПРЕДЛАГАЮ [РЕШЕНИЕ]»**

# ЕСЛИ БОИШЬСЯ СОВЕРШИТЬ ОШИБКУ И НЕ ДЕЛАЕШЬ

**ОЦЕНИТЕ УПУЩЕННУЮ ВЫГОДУ ОТ БЕЗДЕЙСТВИЯ**

**НАЙДИТЕ ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЕ ОКРУЖЕНИЕ**

**ОЦЕНКА РИСКОВ: «ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ПРОЕКТ ПРОВАЛИЛСЯ. ПОЧЕМУ?», ПИЛОТ**



# ЕСЛИ БОИШЬСЯ СОВЕРШИТЬ И НЕ ДЕЛАЕШЬ

Что будет (что я получу), если **сделаю это**?

Какие выгоды от нового изменения?

Чего не будет, если **сделаю это**?

Какие потери от нового изменения?

Что будет (что я получу), если **НЕ сделаю это**?

Какие выгоды от того, чтобы оставить все как есть?

Чего не будет, если **НЕ сделаю это**?



# НАЕМ ДЖУНОВ

Что будет (что я получу), если **сделаю это?**

Снижение нагрузки на текущих сотрудников, свежий взгляд на проекты, развитие менторства у мидлов и сеньоров

Чего не будет, если **сделаю это?**

Не будет перегрузки текущей команды, не будет стагнации в процессах

Что будет (что я получу), если **НЕ сделаю это?**

Сохранение текущего уровня качества кода, отсутствие затрат на обучение. Рост усталости от простых задач, выгорание

Чего не будет, если **НЕ сделаю это?**

Не будет ошибок новичков



# КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ РАБОТЫ С ОШИБКАМИ В ВАШЕЙ КОМАНДЕ



**"95% эффективности зависит от  
системы, а не людей"**

У. Эдвардс Деминг

# КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ РАБОТЫ С ОШИБКАМИ В ВАШЕЙ КОМАНДЕ



# КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ РАБОТЫ С ОШИБКАМИ В ВАШЕЙ КОМАНДЕ. ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ

**КУЛЬТУРА «ГОВОРИ ОТКРЫТО» -  
НОРМАЛИЗУЙТЕ СТРАХ ОШИБКИ**



# КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ РАБОТЫ С ОШИБКАМИ В ВАШЕЙ КОМАНДЕ. ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ

1. Разные среды разработки
2. Разные права
3. Нагрузочные тесты
4. Code review
5. Утвержденный стек технологий
6. ....

КУЛЬТУРА «ГОВОРИ ОТКРЫТО» -  
НОРМАЛИЗУЙТЕ СТРАХ ОШИБКИ

СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ.  
АВТОМАТИЗАЦИЯ. ЧЕК-ЛИСТЫ

# КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ РАБОТЫ С ОШИБКАМИ В ВАШЕЙ КОМАНДЕ. ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ



**КУЛЬТУРА «ГОВОРИ ОТКРЫТО» -  
НОРМАЛИЗУЙТЕ СТРАХ ОШИБКИ**

**СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ.  
АВТОМАТИЗАЦИЯ. ЧЕК-ЛИСТЫ**

**ПЕРЕД СТАРТОМ: «ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО  
ПРОЕКТ ПРОВАЛИЛСЯ. ПОЧЕМУ?» –  
ОЦЕНКА РИСКОВ**

# КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ РАБОТЫ С ОШИБКАМИ В ВАШЕЙ КОМАНДЕ. ОБНАРУЖЕНИЕ

**ВНЕДРЕНИЕ  
ТЕХНИЧЕСКИХ  
ИНСТРУМЕНТОВ**

**СТАНДАРТИЗАЦИЯ  
ПРОЦЕССОВ**

- 1. Мониторинг метрик**
- 2. Протокол оповещения по уровню критичности**
- 3. Анализ логов**
- 4. ....**



# КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ РАБОТЫ С ОШИБКАМИ В ВАШЕЙ КОМАНДЕ. АНАЛИЗ

**РЕТРОСПЕКТИВЫ БЕЗ ПОИСКА ВИНОВАТЫХ -  
ОБСУЖДАЕМ, ЧТО ПОШЛО НЕ ТАК,  
А НЕ КТО ВИНОВАТ**

**ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ КЕЙСОВ  
В БАЗЕ ЗНАНИЙ**



# КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ РАБОТЫ С ОШИБКАМИ В ВАШЕЙ КОМАНДЕ. ОБУЧЕНИЕ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ БЕЗ ОСУЖДЕНИЯ

ОБУЧЕНИЕ НА ИСТОРИЧЕСКИХ  
ОШИБКАХ, ТЕСТИРОВАНИЕ

ДОКУМЕНТАЦИЯ

СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА



# КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ РАБОТЫ С ОШИБКАМИ В ВАШЕЙ КОМАНДЕ. ОБУЧЕНИЕ



**ЭТОТ ФЕЙЛ  
Я НАДОЛГО  
ЗАПОМНЮ**

# РЕДКИЕ СЛУЧАИ, КОГДА ПРОБЛЕМА ДЕЙСТВИТЕЛЬНО В ЧЕЛОВЕКЕ

1

## НАРУШЕНИЕ ДОВЕРИЯ

- Пример: сокрытие ошибки, которое привело к ущербу для клиента
- Что делать: обсудить в формате «Последний разговор»

2

## ХАЛАТНОСТЬ

- Пример: игнорирование инструкций
- Что делать: обсудить в формате «Последний разговор», обучение

3

## НЕОБУЧАЕМОСТЬ

- Пример: одни и те же ошибки после 3+ циклов обратной связи
- Что делать: перевести на другую роль (если есть потенциал) или расставаться

# КАК ОТЛИЧИТЬ «СИСТЕМНУЮ» ОШИБКУ ОТ «ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ»?

**1**

Если бы на этом месте был другой сотрудник, ошибка повторилась бы?

**2**

Были ли у сотрудника все ресурсы для правильного действия?

# ЧТО В ИТОГЕ?

1

**Страх ошибок — естественен, но управляем**

2

**Разделяйте: ошибки ≠ неудачи ≠ эксперименты**

3

**Система работы с ошибками — это цикл:**  
Предотвращение → Обнаружение → Анализ → Обучение

4

**Культура начинается с лидера — разрешите себе и команде ошибаться**



**ВОЛШЕБНОЙ  
ТАБЛЕТКИ НЕТ**

**ИНСТИНКТЫ  
СИЛЬНЕЕ,  
ЧЕМ КУЛЬТУРА**

# КРИЗИС КАК ВОЗМОЖНОСТЬ

**1**

**Культура ошибок помогает не просто пережить кризис, но и выйти из него сильнее**

**2**

**Команды, которые учатся на ошибках, становятся более устойчивыми и инновационными**



# КАНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

