

Мария Десятова, Ирина Зангиева

УСПЕШНОСТЬ ПРЕОДОЛЕНИЯ ЛИЧНЫХ НЕУДАЧ УЧАСТНИКАМИ НКО: АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ ШЕПЕРДА

Некоммерческие организации становятся важной частью системы социальной поддержки, однако устойчивость их деятельности во многом зависит от способности сотрудников преодолевать личные неудачи, возникающие в условиях высокой эмоциональной нагрузки, дефицита ресурсов и работы с уязвимыми группами. Несмотря на значимость этого процесса, механизмы преодоления личных неудач в НКО остаются малоизученными. В статье анализируются факторы, влияющие на успешность преодоления сотрудниками негативного опыта, и оценивается применимость модели Д. Шеперда, изначально разработанной для исследовательской сферы. Основываясь на теоретической адаптации модели и серии глубинных интервью с участниками НКО, работающими в организациях, оказывающих помощь детям, авторы выявляют условия, которые позволяют сотрудникам не только сохранить мотивацию, но и извлечь новые знания из сложных ситуаций. Эмпирические данные подтверждают ключевые элементы исходной модели Шеперда — роль нормализации ошибок, временной дистанции, стратегий преодоления и умеренных негативных эмоций — и одновременно выявляют дополнительные факторы, значимые в контексте третьего сектора: поддержку авторитетного лидера, интегрированность в социальные связи организации и наличие профессиональной психологической помощи. На основе полученных результатов предлагается расширенная концептуальная модель преодоления личных

Мария Ивановна Десятова — стажер-исследователь, Международная лаборатория исследований социальной интеграции; приглашенный преподаватель, кафедра методов сбора и анализа социологической информации, факультет социальных наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия. Электронная почта: mdesyatova@hse.ru

Ирина Казбековна Зангиева — к.социол.н., ст.н.с., Международная лаборатория исследований социальной интеграции; доцент, кафедра методов сбора и анализа социологической информации, факультет социальных наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия. Электронная почта: izangieva@hse.ru

неудач в НКО, учитывающая специфику эмоционального труда и нематериальной мотивации сотрудников. Исследование подчеркивает важность организационных условий, способствующих переработке негативного опыта, и демонстрирует, что поддержка сотрудников в периоды неудач является не индивидуальной, а структурной задачей социальной политики. Формирование культуры нормализации ошибок, развитие горизонтальных связей и обеспечение психологической поддержки могут стать значимыми инструментами повышения устойчивости НКО и качества предоставляемых социальных услуг.

Ключевые слова: личные неудачи, НКО, модель Шеперда, стратегии преодоления неудач, мотивация сотрудников

Цитирование: Десятова М. И., Зангиева И. К. (2025) Успешность преодоления личных неудач участниками НКО: адаптация модели Шеперда. *Журнал исследований социальной политики*, 23 (4): 709–724

DOI: 10.17323/727-0634-2025-23-4-709-724

Некоммерческие организации занимают заметное место в системе социальной поддержки, закрывая ниши, где государственные и коммерческие структуры действуют менее эффективно (Мерсиянова, Беневоленский 2016). Благодаря гибкости и близости к целевым группам (Бурдые 2004) они становятся важными исполнителями социальной политики и участниками модернизационных процессов (Борисова, Полищук 2009). В этих условиях устойчивость НКО во многом зависит от мотивации сотрудников — ресурса, особенно уязвимого к усилению нормативного давления, росту административной нагрузки и постоянной неопределенности (Суркова и др. 2024). Дополнительный стресс создает расширяющийся круг нуждающихся, что приводит к дисбалансу между задачами и доступными ресурсами и становится одним из ключевых факторов снижения мотивации (Lee, Ashforth 1996). На этом фоне возрастает значение личных неудач сотрудников — ситуаций, в которых инициатива по созданию социальной ценности, по их собственному восприятию, оказывается нерезультативной (Shepherd 2011).

Психологические исследования показывают, что люди с выраженным внутренним локусом контроля переживают такие эпизоды острее, поскольку склонны приписывать последствия собственным действиям и сталкиваться с риском снижения самооффективности (Rean 2017). Некоторые работы предполагают, что социально ориентированные профессии чаще выбирают люди, склонные брать ответственность за результат (Denga 1984), а волонтерская деятельность может усиливать интернальные установки (Desai et al. 2017). Это делает личные неудачи потенциально значимым источником профессиональной уязвимости. В условиях ограниченных ресурсов, высокой эмоциональной нагрузки и дефицита профессиональных

компетенций (Мерсиянова, Якобсон 2007) способность сотрудников преодолевать такие ситуации, сохраняя мотивацию и извлекая знания, становится ключевым условием устойчивости НКО.

Несмотря на то что значительная часть исследований сфокусирована на организационных неудачах — кризисах, управленческих просчетах и дефицитах социальной политики (Mordaunt, Cornforth 2004), личные неудачи сотрудников остаются малоизученным уровнем анализа. В настоящем исследовании личная неудача понимается как эпизод, который сотрудник сам интерпретирует как провал собственной инициативы или ответственности. Восприятие события как неудачи формируется под влиянием норм социальной группы и профессионального окружения (Мосс 2011; Becker 1963), а глубина переживаний зависит от значимости затронутых ценностей и характера эмоциональной связи с объектом деятельности (Archer 1999). В НКО, работающих с уязвимыми группами, такие переживания могут усиливаться ощущением повышенной ответственности.

Для анализа того, каким образом сотрудники могут превращать негативный опыт в ресурс развития, в данном исследовании используется подход Дина Шеперда (Shepherd 2011). Он исходит из предположения, что негативный опыт может стать источником обучения, если организация создает условия для его осмысления (Shepherd 2003; Stroebe, Schut 1999). Однако сам факт неудачи не гарантирует появления новых знаний. Шеперд рассматривает эффективность преодоления неудач через два взаимосвязанных критерия: извлечение знаний — профессиональных и личностных и аффективную приверженность организации, обеспечивающую возможность применения этих знаний. Комбинация этих элементов особенно релевантна для НКО, где сочетание высокой эмоциональной вовлеченности и ограниченных ресурсов усиливает риск снижения вовлеченности.

Исследования по мотивации сотрудников НКО показывают, что их вовлеченность в деятельность определяется не только приверженностью организации, но удовлетворенностью собственным трудом (Мерсиянова, Якобсон 2007). Поэтому применение исходной модели требует уточнения. Учитывая специфику трудовой мотивации в третьем секторе, в настоящем исследовании концепт «эффективности» преодоления неудачи, предложенный Шепердом, заменяется на более подходящий для НКО концепт успешности. Он включает два взаимосвязанных процесса: обучение на неудаче и сохранение мотивации, понимаемой как сочетание приверженности организации и удовлетворенности своей работой. Такая операционализация позволяет связать индивидуальный опыт неудачи с устойчивостью участия в секторе.

В исходной модели Шеперда выделяются четыре фактора, определяющих успешность преодоления: культура нормализации ошибок, временной аспект переживания, используемые стратегии преодоления и характер негативных эмоций. Культура нормализации ошибок позволяет рассматривать неудачи как естественную часть деятельности и снижает риск запуска

защитных механизмов, которые препятствуют признанию ошибок. Время, прошедшее после неудачи, создает необходимую дистанцию для ее осмысления: на коротком интервале люди склонны объяснять неудачу внешними обстоятельствами, тогда как по мере увеличения дистанции становятся более склонными видеть собственный вклад и использовать опыт как обучающий. В исследовании рассматриваются три стратегии преодоления неудач: анализ потерь, отвлечение и переключение между этими режимами. Чередования анализа и отвлечения позволяет одновременно извлекать уроки из неудачи и регулировать эмоциональное напряжение, не «застревая» ни в одном из состояний. Умеренная эмоциональная реакция при этом усиливает внимание к причинам произошедшего, тогда как чрезмерная интенсивность переживаний сужает когнитивные возможности и затрудняет осмысление ситуации. Как отмечает Шеперд (Shepherd 2011), оптимальное сочетание этих факторов позволяет избежать затяжных эмоциональных реакций и интегрировать опыт неудачи в дальнейшую деятельность.

Адаптация модели к контексту НКО требует учета организационных особенностей третьего сектора. Ограниченность материальных стимулов усиливает значение неформальной поддержки. Исследования показывают, что наличие авторитетного лидера снижает тревожность и помогает сотрудникам переживать кризисные ситуации (Mordaunt, Cornforth 2004). Не менее важна интегрированность сотрудника в социальные сети организации, обеспечивающие эмоциональную поддержку (Суркова и др. 2024), обмен знаниями и доступ к информации (Vedres, Stark 2010; Коулман 2001). Поэтому модель дополняется двумя факторами, отражающими специфику НКО: влиянием значимого лидера и включенностью в организационные социальные связи.

Исходя из этой теоретической рамки, в исследовании рассматривается вопрос о том, какие организационные условия позволяют участникам НКО преодолевать личные неудачи таким образом, чтобы сохранять мотивацию и извлекать профессиональные и личностные знания из негативного опыта.

Дизайн исследования

Для достижения цели исследования был применен комбинированный подход, включающий теоретическую адаптацию модели Шеперда и проведение серии экспертных глубинных полу-структурированных интервью (N=7) с нынешними и бывшими участниками социально-ориентированных НКО, занимающихся помощью детям в России. Такой дизайн позволил сопоставить теоретическую модель с опытом сотрудников третьего сектора и выявить факторы, значимые для преодоления личных неудач.

Отбор информантов осуществлялся посредством целевой двуступенчатой выборки. Сначала были определены четыре некоммерческие организации, работающие в сфере поддержки детей и согласившиеся участвовать

в исследовании. Эти организации различались по форме (благотворительный фонд, добровольческое движение, межрегиональная общественная организация, община) и направлениям деятельности (сбор средств на лечение и реабилитацию, оказание социальной и психологической поддержки, оказание медицинской помощи), что позволило учесть разнообразие условий функционирования. На втором этапе были отобраны информанты, соответствующие критериям максимальной вариативности: добровольцы и сотрудники, представители управленческих и подчиненных позиций, участники разных возрастных групп (22–51 год) и с различным стажем участия (от 1 до 12 лет). Обязательным условием включения был опыт переживания личной неудачи.

Интервью проводились в 2024–2025 годах в онлайн формате и длились в среднем 1 час 15 минут. Все беседы велись по полуструктурированному гайду, разработанному на основе теоретических положений модели Шеперда и предварительного анализа литературы. Перед началом интервью информанты давали информированное согласие на участие. Все данные были анонимизированы: из транскриптов удалялись имена и названия организаций, участникам присваивались коды, а личная информация исключалась по просьбе информантов.

Сбор данных был завершен на семи интервью, поскольку в процессе их проведения исследователи зафиксировали приближение к теоретической насыщенности: новые интервью не приводили к появлению принципиально новых категорий или тем.

Анализ данных включал этапы индуктивного (открытого) и дедуктивного (тематического) кодирования, что позволило сочетать теоретически заданные категории с темами, выявленными непосредственно из нарративов участников. Кодирование осуществлялось в программном обеспечении *ATLAS.ti* (версия 24.2.1). Для обеспечения согласованности анализа использовалась процедура регулярного сравнения кодировок.

Результаты

Личные неудачи участников НКО: содержание и специфика переживания

Информанты описывали широкий спектр ситуаций, которые они воспринимали как личные неудачи и которые требовали от них значительных эмоциональных и временных ресурсов для преодоления. Эти эпизоды различались по форме — от нерезультативных проектов до сложных взаимодействий с подопечными и их семьями, — но объединяло их то, что сотрудники интерпретировали несовпадение ожиданий и результата как собственный провал. Так, неосуществление проекта по решению руководства, неудачная попытка поддержать родителей ребенка, ушедшего из жизни, несвоевременное

реагирование на трудности внутри волонтерской команды или невозможность довести до конца процесс усыновления — все это становилось для участников примерами «неудач», затрагивающих их лично.

Несмотря на материальные различия между этими ситуациями, большинство информантов подчеркивали, что болезненность переживаний связана прежде всего с недостижением нематериальных целей. Даже в тех случаях, когда неудача формально относилась к сфере оплачиваемой деятельности, значимым оказывалось именно эмоциональное содержание работы. Одна из участниц подчеркивала, что низкая оплата не снижала ценности выполняемой деятельности: *«И для тебя это все становится такой личной историей. Ты, правда, начинаешь как-то сопереживать и больше смысла предавать вот этой работе, которая оплачивалась, конечно, неприлично низко»* (ИЗ, жен., 25 л., исследователь в НКО). На основании этих рассказов можно предположить, что различие между волонтерством и оплачиваемой занятостью в контексте переживания неудач для многих участников оказывается несущественным. Это потенциально связано как с нематериальной мотивацией, так и с феноменом экономической незаинтересованности: субъективное отрицание важности оплаты может не отражать ее реального влияния (Sayer 1999).

Анализ интервью также позволяет предположить, что сотрудники НКО, работающих с детьми, переживают неудачи особенно тяжело. Несколько взаимосвязанных факторов усиливают эмоциональную нагрузку. Во-первых, сотрудники часто характеризуются интернальным локусом контроля и склонностью приписывать ответственность себе, что делает ситуацию неуспеха более персонализированной. Во-вторых, работа в этой сфере предполагает постоянные слабые и сильные связи с подопечными, поэтому неудача нередко воспринимается как нарушение отношений с эмоционально значимым объектом. Именно такого рода ситуации, по наблюдению Джона Арчера (Archer 1999) переживаются наиболее остро. В-третьих, многие информанты связывали болезненность неудач с высокой ценностью объекта помощи: речь идет о детях, чьи жизненные шансы и благополучие сотрудники воспринимают как особую ответственность. Именно эта значимость делает эмоциональную цену ошибок выше, чем в коммерческом секторе. Как отметила одна из участниц, сравнивая опыт работы в маркетинге и в НКО:

Тут [в маркетинге] как будто ты не переживаешь так близко, потому что, глобально, лично мне нет разницы, там, голубая крышечка будет на бутылке или зеленая. И то, что там кто-то на это потратил деньги, а оказалось, что можно было этого не делать. Ну ОК. А когда это все-таки касается НКО, именно социальную какую-то проблематику, то, конечно, больше прикипаешь. Поэтому и переживается как-то болезненнее (ИЗ, жен., 25 л., исследователь в НКО).

Таким образом, личные неудачи в сфере НКО представляют собой не только нарушение рабочих ожиданий, но и затрагивают систему ценностей,

отношения и чувство ответственности сотрудников. Это делает их важным аналитическим узлом, влияющим на мотивацию и устойчивость участия в третьем секторе.

Мотивация к деятельности в сфере НКО

Анализ интервью показывает, что информанты особенно остро переживают неудачи, связанные с недостижением нематериальных целей. Такой характер переживаний тесно связан с доминирующей нематериальной мотивацией участия в НКО. Сотрудники описывали свою работу как деятельность, имеющую личный и социальный смысл: возможность «делать что-то важное», быть полезными конкретным людям и видеть непосредственный отклик. В НКО, работающих с детьми, этот отклик проявляется особенно ярко — многие говорили о том, что эмоциональная благодарность подопечных становится одним из ключевых источников внутренней энергии.

Мне кажется, что я там равномерно и отдаю, и получаю... У меня, может быть, плохой день..., но, когда я прихожу в «Б.», я тут же вижу этих детей, у которых вообще просто глаза светятся, они наполнены жизнью. И я тоже зажигаюсь. И после «Б.» я всегда выхожу такая, не знаю, счастливая, заряженная (И5, жен., 24 г., координатор в НКО).

Такая нематериальная мотивация может быть объяснена через теорию самодетерминации Э. Деси и Р. Райана (Deci, Ryan 2000), согласно которой люди испытывают потребность в автономии, компетентности и связанности с другими. Работа в НКО позволяет удовлетворять эти базовые психологические потребности: сотрудники ощущают свое влияние, видят результат усилий и получают эмоциональную отдачу от взаимодействия с подопечными. Именно поэтому неудачи, подрывающие чувство значимости и полезности, переживаются особенно болезненно — они затрагивают фундаментальные источники внутренней мотивации.

Все информанты подчеркивали, что в коммерческом секторе они могли бы зарабатывать больше, однако финансовые преимущества не компенсируют эмоциональную отдачу, которую они получают от работы в НКО. Одновременно они отмечали, что такая работа требует высокой эмоциональной включенности и нередко сопряжена с необходимостью выполнять эмоциональную работу — управлять своими переживаниями и демонстрировать подопечным эмоциональный настрой, который может не совпадать с собственными чувствами:

...ты сам переживаешь, но ты никогда не покажешь эти переживания ребенку, потому что мы всегда считали, и я всегда буду продолжать так думать, что самое главное — это настрой. Настрой самого ребенка, самого пациента и тех, кто находится вокруг него (И6, жен., 22 г., координатор в НКО).

Подобная необходимость скрывать собственные эмоции и поддерживать других усиливает риск эмоционального диссонанса (Симонова 2013; Hochschild 2003) и делает деятельность в НКО одновременно наполненной смыслом и эмоционально затратной.

Несмотря на это, участники подчеркивали, что работа в НКО приносит им больше, чем отнимает. Один из нарративов передает это особенно ярко: *«...ты же отдаешь свою энергию, свое время, свою там какую-то любовь, поддержку, заботу... ты получаешь в разы больше (говорит с восторгом)»* (Иб, жен., 22 г., координатор в НКО). С точки зрения анализа выгод, можно предположить, что участники выбирают НКО не в силу отсутствия альтернатив, а потому что соотношение издержек и нематериальных «приобретений» оказывается для них более благоприятным. Даже при наличии эмоциональной нагрузки и низкой оплаты удовлетворение потребности в ощущении собственной полезности и значимости перевешивает материальные стимулы, предлагаемые коммерческим сектором.

Таким образом, мотивация участия в НКО формируется на пересечении нематериального смысла, эмоциональной отдачи и потребности в социально значимой деятельности. Именно эта конфигурация делает сотрудников особенно чувствительными к личным неудачам, но также объясняет устойчивость их вовлеченности.

Преодоление неудачи:

адаптация модели Шеперда к контексту НКО

Анализ интервью показывает, что участники НКО опираются на ряд факторов, которые Шеперд описывал как ключевые для преобразования негативного опыта в источник обучения (Shepherd 2011). Многие информанты подчеркивали важность нормализации ошибок в организации: ожидание поддержки, а не осуждения, снижало остроту переживаний и позволяло быстрее перейти к осмыслению произошедшего. *«Я знала, что меня не осудят и не скажут: "Блин, какой ты плохой сотрудник"»* (Иб, жен., 22 г., координатор в НКО);

Не менее значимым для участников оказывался выбор стратегии преодоления. В нарративах особенно часто встречалась динамическая стратегия переключения, когда человек чередует анализ ситуации и временное дистанцирование от нее. *«Иногда я понимаю, что мне сейчас нужно сесть и проанализировать... а иногда надо просто отвлечься... И просто вообще забыть о том, где ты работаешь, с кем ты работаешь, что было...»*, — отмечала та же информантка.

Сотрудники также акцентировали значение времени, необходимого для формирования новой интерпретации произошедшего. Одна из участниц подчеркивала: *«если бы вы мне задали этот вопрос года три назад, я бы вам точно перечислила очень много пунктов, то, чего я назвала бы своими неудачами. Сейчас я это не называю неудачами, я не могу назвать неуда-*

чами, я это называю своим опытом» (И1, жен., 51 г., воспитатель в НКО). Это совпадает с положением модели Шеперда о том, что дистанция позволяет переработать неудачу и трансформировать ее в источник обучения.

Наряду с факторами, описанными Шепердом, интервью свидетельствуют о значимости дополнительных элементов, характерных именно для НКО. Одним из них является наличие авторитетного лидера, способного поддержать сотрудника и помочь ему переосмыслить произошедшее. *«Как раз это человек, которого я считаю достаточно для себя знаковой фигурой, оценил ситуацию, поддержал меня»* (И4, жен., 24 г., исследователь в НКО). Другой важный ресурс — социальные связи внутри организации. Включенность в горизонтальные коммуникации создает пространство взаимной поддержки и снижает ощущение одиночества в сложных ситуациях: *«...горизонтальная коммуникация (в организации) позволяет чувствовать, что ты в семье и тебе в любой момент готовы оказать поддержку»* (И7, жен., 20 л., координатор и волонтер в НКО);

Еще одним фактором, неоднократно упоминавшимся информантами, стала возможность получения профессиональной психологической помощи внутри организации. Для некоторых сотрудников присутствие психолога оказалось обязательным условием устойчивого участия:

У меня обязательно один из сотрудников имеет психологическое образование. Тот человек, к которому всегда можно обратиться... Любому сотруднику, который работает, независимо от того волонтер это или сотрудник НКО, обязательно нужна психологическая поддержка» (И1, жен., 51 год, воспитатель в НКО).

Этот элемент не был предусмотрен в оригинальной модели, но явно играет значимую роль в контексте НКО, особенно тех, которые работают с уязвимыми группами.

Информанты нередко сами выходили на критерии успешного преодоления неудачи. В их рассказах фиксировались эпизоды, соответствующие двум компонентам, выделенным Шепердом: обучению на основе негативного опыта и сохранению мотивации, которую он связывал с аффективной приверженностью организации. Некоторые участники описывали конкретные знания, которые они извлекли из сложной ситуации и собирались использовать в дальнейшем. *«Я после той ситуации хочу создать презентацию, которую я буду присылать и новичкам, которые у меня появляются в группе, и своим волонтерам», — объясняла координаторка фонда* (И5, жен., 24 г.) Другие говорили о том, что неудача усилила их приверженность организации: *«...фонд, действительно, после этих неудач мне дал колоссальную поддержку. Дал ощущение того, что я ей там нужна»* (И6, жен., 22 г., координатор в НКО). Наряду с этим встречались ситуации, когда на мотивацию влияла удовлетворенность собственным трудом — критерий, который мы добавили к модели Шеперда на этапе

теоретического анализа. В таких случаях неудача могла вызывать сомнения в профессиональной состоятельности и снижать вовлеченность: *«...после этой неудачи у меня стали всплывать мысли... пишешь ты какую-нибудь статью и думаешь — ну а зачем? А кому это надо? Или кто я такой...?»* (ИЗ, жен., 24 г., исследователь в НКО).

Интервью подтверждают ключевые элементы модели Шеперда (нормализацию неудач, стратегии преодоления, роль временной дистанции) и частично отражают динамику эмоциональных переживаний и обучение как результат. Вместе с тем данные указывают на дополнительные факторы, важные именно в контексте НКО — поддержка лидера, включенность в социальные сети организации и доступ к психологической помощи. Эти элементы расширяют первоначальную модель, подчеркивая ее ограниченность в анализе сфер, связанных с высоким уровнем эмоционального труда и нематериальной мотивацией (см. рис. электронного приложения).

Ограничения исследования

Полученные результаты необходимо интерпретировать с учетом ряда ограничений. Во-первых, исследование основано на небольшой выборке полуструктурированных интервью и отражает опыт участников преимущественно НКО, помогающих детям. Это позволяет выявить ключевые механизмы, но не дает оснований для обобщений на весь третий сектор, где условия труда, характер отношений с подопечными и организационная культура могут существенно различаться. Во-вторых, специфика работы с детьми — высокой уровень эмоциональной включенности и ответственности — усиливает переживание неудач, что могло повлиять на интерпретацию ряда факторов. В других типах НКО (например, правозащитных или экологических) структура эмоционального труда и мотивации может быть иной. В-третьих, исследование фиксирует субъективные интерпретации неудач, восстановленные участниками ретроспективно. Это неизбежно связано с селекцией памяти и рационализацией опыта, особенно в тех случаях, когда с момента событий прошло значительное время. Модель Шеперда предполагает динамику переживания неудачи, и часть этой динамики в интервью могла быть представлена фрагментарно. В-четвертых, исследование опирается на самоотчеты без возможности сопоставления с поведением или оценками коллег и руководителей. Это ограничивает возможность анализа междисциплинарной согласованности интерпретаций и того, как организационная культура фактически проявляется в практиках поддержки сотрудников. Наконец, адаптация модели была проведена на первом этапе. Она позволяет увидеть релевантные для сферы НКО факторы, но требует дальнейшей проверки на расширенных и более разнообразных выборках, а также количественной операционализации условий успешного преодоления неудач.

Заключение

Поставленный в исследовании вопрос — какие условия позволяют участникам НКО преодолевать личные неудачи так, чтобы сохранять мотивацию и извлекать из негативного опыта новые знания — оказался ключевым для понимания устойчивости третьего сектора. Опора на модель Д. Шеперда позволила структурировать процесс переживания неудач как переход от эмоциональной реакции к когнитивной переработке и последующему обучению. Эта теоретическая рамка оказалась продуктивной: она дала возможность увидеть неудачу не как индивидуальный провал, а как управляемый процесс, чувствительный к организационным условиям.

Анализ интервью подтвердил несколько центральных положений исходной модели. Нормализация ошибок, временная дистанция и выбор стратегий преодоления действительно оказались значимыми для того, чтобы сотрудник мог осмыслить произошедшее и извлечь из него уроки. Так же, как и в случае исследовательских проектов, умеренные негативные эмоции становились мотивационным сигналом, а чрезмерные — препятствием к обучению. Таким образом, базовая логика модели сохранила свою объяснительную силу и в контексте НКО.

В то же время результаты показали, что реальная динамика преодоления неудач в третьем секторе сложнее. Высокая эмоциональная вовлеченность, работа с уязвимыми группами, нематериальная мотивация и интенсивные межличностные связи создают дополнительные точки уязвимости, которые не отражены в оригинальной модели. Исследование выявило несколько факторов, дополняющих рамку Шеперда: поддержку авторитетного лидера, включенность в социальные связи организации и доступ к профессиональной психологической помощи. Каждый из этих элементов влияет на эмоции и интерпретацию ситуации, а через них — на способность к обучению и сохранению мотивации. Таким образом, адаптированная модель фиксирует специфику НКО как пространств, где неудачи не просто индивидуальные события, но и эпизоды, вписанные в сеть отношений, ожиданий и заботы.

Полученные результаты обращают внимание на важный аспект социальной политики. В условиях нарастающей нагрузки на НКО проблема профессионального выгорания и эмоциональных потерь сотрудников становится структурной, а не частной. Способность организаций поддерживать своих работников — через культуру нормализации ошибок, доступ к психологическим сервисам, работу лидеров и развитие горизонтальных связей — становится фактором устойчивости всей системы социальной поддержки. Если НКО рассматриваются как значимый ресурс социальной политики, то внимание к механизмам преодоления неудач — это не «внутренняя кухня» организаций, а инструмент сохранения кадров, качества услуг и безопасности подопечных.

Иначе говоря, адаптированная модель Шеперда позволяет увидеть в личных неудачах не точку убывания, а точку роста — при условии, что организация создает пространство, в котором этот рост возможен. Для социальной политики это означает необходимость признания эмоциональной стороны труда в НКО, разработки программ профилактики выгорания, поддержки профессионального развития и укрепления организационной культуры, где ошибки не замалчиваются, а становятся частью процесса обучения. В конечном итоге именно такие условия позволяют третьему сектору сохранять устойчивость, а сотрудникам — оставаться в профессии и продолжать делать работу, которая имеет высокий общественный смысл.

Выражение признательности

Статья подготовлена в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Список источников

- Борисова Е. И., Полищук Л. И. (2009) Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения. *Экономический журнал Высшей школы экономики*, 13 (1): 80–100.
- Бурдые П. (2004) Различение: социальная критика суждения. В. В. Радаев (ред.) *Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики*. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН): 413–430.
- Коулман Д. (2001) Капитал социальный и человеческий. *Общественные науки и современность*, (3): 121–139.
- Мерсиянова И. В., Беневоленский В. Б. (2016) Преимущества НКО как поставщиков социальных услуг: апробация в российских условиях. *Вопросы государственного и муниципального управления*, (4): 7–26.
- Мерсиянова И. В., Якобсон Л. И. (2007) Негосударственные некоммерческие организации. *Мониторинг гражданского общества*, (2): 5–38.
- Мосс М. (2011) Общества. Обмен. Личность. Обязательное выражение чувств. А. Б. Гофман (ред.) *Труды по социальной антропологии*. М.: 125–133.
- Симонова О. А. (2013) Эмоциональный труд в современном обществе: научные дискуссии и дальнейшая концептуализация идей А. Р. Хохшильд. *Журнал исследований социальной политики*, 11 (3): 339–354.
- Суркова И., Андрищенко О., Сорокина Н. (2024) Профессиональное выгорание сотрудников социальных служб: организационные предикторы в условиях кризиса. *Журнал исследований социальной политики*, 22 (3): 449–462.
- Archer J. (1999) *The Nature of Grief: The Evolution and Psychology of Reactions to Loss*. New York: Routledge.

- Becker H. (1963) *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York: The Free Press.
- Deci E. L., Ryan R. M. (2000) The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4): 227–268.
- Denga D. I. (1984) Locus of Control and Its Relationship to Occupational Choice Behaviour. *Applied Psychology*, 33 (3): 371–379.
- Desai N., Dalal S., Rawal S. (2017) The Effects of Volunteerism on Self-Deception and Locus of Control. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29 (2): 83–92.
- Hochschild A. (2003) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: Univ. of California Press.
- Lee R. T., Ashforth B. E. (1996) A Meta-analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2): 123–133.
- Mordaunt J., Cornforth C. (2004) The Role of Boards in the Failure and Turnaround of Non-Profit Organizations. *Public Money & Management*, 24 (4): 227–234.
- Rean A. A. (2017) *Psychology of personality*. SPb: Peter.
- Sayer A. (1999) Bourdieu, Smith and disinterested judgement. *Sociological Review*, 47 (3): 403–431.
- Shepherd D. A. (2003) Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *Academy of Management Review*, 28 (2): 318–328.
- Shepherd D. A. (2011) Moving Forward from Project Failure: Negative Emotions, Affective Commitment, and Learning from the Experience. *Academy of Management Journal*, 54 (6): 1229–1259.
- Stroebe M. S., Schut H. (1999) The Dual Process of Coping with Bereavement: Rationale and Description. *Death Studies*, (23): 197–224.
- Vedres B., Stark D. (2010) Structural Folds: Generative Disruption in Overlapping Groups. *American Journal of Sociology*, 115 (4): 1150–1190.

SUCCESSFULNESS OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION PARTICIPANTS IN OVERCOMING PERSONAL FAILURES: AN ADAPTATION OF SHEPHERD'S APPROACH

Non-profit organizations have become an important part of the social support system. However, the sustainability of their activities largely depends on employees' ability to cope with personal failures arising from high emotional demands, resource scarcity, and working with vulnerable groups. Despite the significance of this process, the mechanisms by which personal failures are overcome in the non-profit sector remain insufficiently studied. This article analyzes the factors that influence employees' successful coping with negative experiences and assesses the applicability of D. Shepherd's model, which was originally developed for use in research. Based on a theoretical adaptation of the model and a series of in-depth interviews with employees of child-focused non-profit organizations, the authors identify the conditions that enable individuals to remain motivated and learn from challenging situations. Empirical data confirm key elements of Shepherd's original model, such as the roles of error normalization, temporal distance, coping strategies, and moderate negative emotions. However, they also reveal additional factors relevant to the third sector, such as support from an authoritative leader, integration into organizational social networks, and access to professional psychological assistance. Building on these findings, the article proposes an expanded conceptual model of overcoming personal failure in non-profit organizations, reflecting the specific nature of emotional labor and non-material motivation. The study highlights the importance of organizational conditions that facilitate the processing of negative experiences, demonstrating that supporting employees during periods of failure is a structural task of social policy, not an individual matter. Ensuring access to psychological support, strengthening horizontal ties and building a culture of error normalisation could be significant tools for enhancing the sustainability of non-profit organisations and the quality of social services they provide.

Key words: personal failure; non-profit organizations; Shepherd's model; coping strategies; employee motivation

Maria Desyatova — Research Assistant, International Laboratory for Social Integration Research; Visiting Lecturer, Department of Sociological Research Methods, School of Sociology, Faculty of Social Sciences, HSE University, Moscow, Russian Federation. Email: mdesyatova@hse.ru

Irina Zangieva — Cand. Sci. (Sociol.), Senior Researcher, International Laboratory for Social Integration Research; Associate Professor, Department of Sociological Research Methods, School of Sociology, Faculty of Social Sciences, HSE University, Moscow, Russian Federation. Email: izangieva@hse.ru

Citation: Desyatova M., Zangieva I. (2025) Uspeshnost' preodoleniya lichnykh neudach uchastnikami NKO: adaptatsiya modeli Sheperda [Successfulness of Non-Governmental Organization Participants in Overcoming Personal Failures: An Adaptation of Shepherd's Approach]. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noi politiki* [The Journal of Social Policy Studies], 23 (4): 709–724

DOI: 10.17323/727-0634-2025-23-4-709-724

References

- Archer J. (1999) *The Nature of Grief: The Evolution and Psychology of Reactions to Loss*. New York: Routledge.
- Becker H. (1963) *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York: The Free Press.
- Borisova E. I., Polishchuk L. I. (2009) Analiz effektivnosti v nekommercheskom sektore: problemy i resheniya [Measuring the Third Sector Efficiency: Problems and Solutions]. *Ekonomicheskiy zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki* [HSE Economic Journal], 13 (1): 80–100.
- Bourdieu P. (2004) Razlichenie: sotsial'naya kritika suzhdeniya [Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste]. In: V. V. Radaev (ed.) *Zapadnaya ekonomicheskaya sotsiologiya: Khrestomatiya sovremennoy klassiki* [Western Economic Sociology: A Reader in Contemporary Classics]. Moscow: ROSSPEN: 413–430.
- Coleman D. (2001) Kapital sotsial'nyy i chelovecheskiy [Social and Human Capital]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'* [Social Sciences and Modernity], (3): 121–139.
- Deci E. L., Ryan R. M. (2000) The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4): 227–268.
- Denga D. I. (1984) Locus of Control and Its Relationship to Occupational Choice Behaviour. *Applied Psychology*, 33 (3): 371–379.
- Desai N., Dalal S., Rawal S. (2017) The Effects of Volunteerism on Self-Deception and Locus of Control. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29 (2): 83–92.
- Hochschild A. (2003) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: Univ. of California Press.
- Lee R. T., Ashforth B. E. (1996) A Meta-analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2): 123–133.
- Mersiyanova I. V., Benevolensky V. B. (2016) Preimushchestva NKO kak postavshchikov sotsial'nykh uslug: aprobatsiya v rossiiskikh usloviyakh [Advantages of NGOs as Providers of Social Services: Testing in the Russian Context]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya* [Public Administration Issues], (4): 7–26.
- Mersiyanova I. V., Jakobson L. I. (2007) Negosudarstvennye nekommercheskie organizatsii [Non-Governmental Non-Profit Organizations]. *Monitoring grazhdanskogo obshchestva* [Civil Society Monitoring], (2): 5–38.
- Mordaunt J., Cornforth C. (2004) The Role of Boards in the Failure and Turnaround of Non-Profit Organizations. *Public Money & Management*, 24 (4): 227–34.

Moss M. (2011) Obshchestva. Obmen. Lichnost'. Obyazatel'noe vyrazhenie chuvstv [Societies. Exchange. Person. The Obligatory Expression of Emotions]. In: A. B. Gofman (ed.) *Trudy po sotsial'noy antropologii* [Works in Social Anthropology]. Moscow: 125–133.

Rean A. A. (2017) *Psychology of personality*. SPb: Peter.

Sayer A. (1999) Bourdieu, Smith and disinterested judgement. *Sociological Review*, 47 (3): 403–431.

Surkova I., Andryuschenko O., Sorokina N. (2024) Professional'noe vygoranie sotrudnikov sotsial'nykh sluzhb: organizatsionnye prediktory v usloviyakh krizisa [Professional Burn-out among Social Service Workers: Organizational Predictors in Crisis Conditions]. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noi politiki* [The Journal of Social Policy Studies], 22 (3): 449–462.

Shepherd D. A. (2003) Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *Academy of Management Review*, 28 (2): 318–328.

Shepherd D. A. (2011) Moving Forward from Project Failure: Negative Emotions, Affective Commitment, and Learning from the Experience. *Academy of Management Journal*, 54 (6): 1229–1259.

Simonova O. A. (2013) Emotsional'nyy trud v sovremennom obshchestve: nauchnye diskussii i dal'neyshaya kontseptualizatsiya idey A. R. Khokhshil'd [Emotional Labour in Contemporary Society: Scholarly Debates and Further Conceptualization of A. R. Hochschild's Ideas]. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noi politiki* [The Journal of Social Policy Studies], 11 (3): 339–354.

Stroebe M. S., Schut H. (1999) The Dual Process of Coping with Bereavement: Rationale and Description. *Death Studies*, (23): 197–224.

Vedres B., Stark D. (2010) Structural Folds: Generative Disruption in Overlapping Groups. *American Journal of Sociology*, 115 (4): 1150–1190.