

Атмосфера в НКО-команде – здоровая и нездоровая

Юлия Аюпова

Давайте обсудим атмосферу в вашей организации, вашей команде. Почему она важна и какой бывает.

В самом начале работы вашей организации наверняка стояла классная идея. На реализацию идеи влияли сразу несколько факторов. И атмосфера в вашей команде – в том числе.

Сегодня практически все признают, что атмосфера в команде – это один из важных факторов, который может или усиливать выгорание, или поддерживать равновесие команды в целом и всех ее членов.

Гарвардская бизнес-школа [провела исследование](#) на выборке из 60 тысяч сотрудников. Оказалось, что:

- 80% людей опасались «токсичности» со стороны коллег и тратили рабочее время на переживания
- 38% людей намеренно работали хуже, чтобы избежать критики
- и 12% респондентов хотя бы раз в жизни уволились именно из-за грубого обращения.

В целом исследование показало, что неприятная или «токсичная» атмосфера на работе статистически значимо влияет на человека. Получается, что плохая атмосфера в команде опасна: люди хуже работают, совершают больше ошибок, быстрее выматываются и выгорают.

Обычно мы и сами чувствуем, какое в команде настроение. Особенно для внешних людей или для новых волонтеров и сотрудников несколько дней внутри организации (а иногда и несколько часов) уже дают общее представление. Но при этом мы часто воспринимаем атмосферу в организации как что-то неуловимое. А при этом – как вы уже наверное догадались – атмосферой тоже можно и нужно управлять. Чтобы понять, как это работает, давайте сформулируем определение для атмосферы и посмотрим, как может выглядеть здоровая и нездоровая атмосфера в НКО.

Атмосфера или климат в организации – это система сложившихся в команде межличностных отношений сотрудников.

Если атмосфера хорошая, то все члены команды в основном ощущают во время работы эмоциональный комфорт и безопасность как в отношениях сотрудников и волонтеров между собой, так и в отношениях с руководителем. Конечно, в отдельных ситуациях может быть и дискомфортно, и не вполне безопасно – но в целом мы стремимся к безопасности и комфорту как к основе для рабочих отношений.

Примеры здоровой и нездоровой атмосферы в организации



Рассмотрим примеры того, как может выглядеть нездоровая и здоровая атмосфера в вашей организации. Для начала попробуем представить себе **нездоровую атмосферу** в команде НКО. Какие признаки могут сказать нам о том, что с атмосферой есть определенные проблемы?

Первый признак - **Нет дружелюбия**

Банально, но актуально: рады ли люди работать в этом месте? Атмосферу будет проще заметить новичку. Старые сотрудники и волонтеры привыкают к обстановке и перестают обращать внимание: рыбы не видят, какой мутной стала вода в аквариуме. Если, заглянув в офис или на онлайн-собрание, вы чувствуете холод, нет минимального общения, улыбок, обмена шутками – то похоже, что-то идёт не так и люди не очень рады работать в этом месте.

Может быть, вы также заметите **одержимость титулами, иерархией** и должностными инструкциями.

Например, при встрече с незнакомым человеком член команды в первую очередь рассказывает про свой титул. В токсичной среде власть для людей важнее миссии, которую они выполняют, а успех измеряется статусом и «бонусами», а не уровнем доверия в команде.

Что еще может насторожить нас в атмосфере? Ситуация, когда **правила везде, и люди боятся их нарушать**.

Вы можете встретить организации, где правила важнее, чем мнение коллег, даже если это мнение основано на многолетнем опыте и подкреплено аргументами.

Бывает, что формализм рулит и люди боятся попасть в неприятности из-за нарушения правил. Поэтому никто не высказывается.

Конечно, правила важны и соблюдать их необходимо – об этом мы много говорим на этом курсе. Но они не должны быть нерушимыми и не должны препятствовать свободной дискуссии.

Родственный признак – **нет свободы действий** при выполнении работы. Процедура прописана для всех и слишком чётко. Если людей вообще за что-то хвалят, то за соблюдение инструкций, а не за новые идеи. Предложить изменения – значит стать на шаг ближе к увольнению. Опять же, это не значит,

что не должно быть процедур и инструкций. Просто они должны быть гибкими и время от времени пересматриваться.

Еще один тревожный симптом – когда **нет диалога**. Коллеги или руководитель периодически предлагают невыполнимые цели, нелепые планы или откровенно глупые идеи. Но их не принято обсуждать, они воспринимаются как данность и команда пассивно на них соглашается. А позже все жалуется в узком кругу на их глупость.

Бывает, что также разыгрывается пьеса «**руководство против команды**»: ещё чуть-чуть, и стенка на стенку: руководство и сотрудники с волонтерами чётко разделены на две группы и редко взаимодействуют между собой. А если взаимодействуют, то общаются в одностороннем порядке.

Еще одна привычка, которая подпитывает нездоровую атмосферу в НКО – это **фокус на слабых местах** и недостатках.

О нарушениях, промахах и провалах говорят очень много, а о победах и достижениях – мало и между делом.

В целом нездоровая атмосфера в команде отличается **общим тревожным фоном**, члены команды словно в постоянном ожидании неприятностей. Члены команды считают, что действия руководителя несправедливы и зависят больше от его настроения, чем от принятых правил и реальных обстоятельств. Приоритеты в работе часто и непредсказуемо меняются, люди не успевают вовремя отреагировать на эти изменения. В какой-то момент оказывается, что сейчас нужно делать совершенно другое. Это привносит в команду ненужное напряжение, которое постепенно снижает мотивацию и человек решает делать “просто все, что мне сейчас скажут”, не проявляя инициативы. В случае ошибок руководитель критикует сотрудника или волонтера, делает ему публичные и резкие замечания. Это, конечно, влияет на настроение человека и всей команды (все боятся ошибиться, чтобы не попасть в такую же ситуацию, и в итоге этот страх тоже снижает мотивацию). Конфликтные ситуации в таких командах возникают часто, какие-то руководитель успевает разобрать, какие-то остаются проигнорированными. Непроговоренное недовольство копится, в итоге выливается в увольнение или большие скандалы с разбирательствами.

Вот такую печальную картину представляют команды с нездоровой атмосферой. Проявляются ли какие-то из этих моментов в вашей команде?



И конечно мы должны рассказать также о том, как может выглядеть **здоровая атмосфера**. Здоровая атмосфера в команде, хороший климат – это большой поддерживающий в работе фактор для сотрудников и волонтеров. Особенно в тех случаях, когда у вас сложная по содержанию работа, кризисные ситуации, непростые клиенты со своими особенностями – преодолевать и компенсировать это гораздо легче, если внутри команды существует здоровая атмосфера взаимной поддержки и понимания.

Признаки здоровой атмосферы – это **спокойные, дружелюбные, продуктивные рабочие отношения**, которые иногда бывают неформальными, но в целом не слишком выходят за рамки деловых. Все члены команды хорошо понимают, что входит в их зону ответственности и как именно лучше всего выполнять свои задачи. Сотрудники такой команды чувствуют себя безопасно в контакте с руководителем и считают его действия справедливыми и предсказуемыми, понимают, что руководитель доверяет им. Если в такой команде случаются конфликты, то они не замалчиваются, не доводятся до накала, а решаются путем прямых переговоров всех заинтересованных сторон. Общие цели и ценности организации понятны всем. Достижение целей, выполнение задач обычно не вызывает сопротивления. Если оно и случается, это можно обсудить в команде или с лидером. Когда в ходе выполнения задач у сотрудников и волонтеров случаются ошибки, то другие члены команды и руководитель понимают, что это нормальный ход работы, спокойно анализируют эти ошибки и делают продуктивные выводы.

Похожа ли ЭТА картина на то, что практикуется в вашей команде? Какие моменты совпали?

Коллега, мы нарочно привели сейчас крайние точки спектра атмосферы в команде. Конечно, в жизни не всегда всё именно так замечательно и не всегда всё именно так плохо. В разных командах “хромают” свои аспекты атмосферы. Разобраться в этом нам поможет тестирование, к которому приглашаем вас в следующих шагах.

Мы нарочно привели сейчас крайние точки спектра атмосферы в команде. Конечно, в жизни не всегда всё именно так замечательно и не всегда всё именно так плохо. Надеемся, что эти примеры помогут вам заметить и оптимизировать те моменты, которые актуальны именно для вашей НКО.

Хорошей вам атмосферы!