

А.Г. ИСТОМИНА, Э.Л. СТАРОВОЙТ

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПАТТЕРНЫ СОЦИАЛЬНОГО ВОЛОНТЕРСТВА В ГЕРМАНИИ И РОССИИ<sup>1</sup>

DOI: 10.19181/socjour.2016.22.2.4257

*Аннотация.* В статье показаны сходства и различия между социальным волонтерством в Германии и России по организационным паттернам: процедура рекрутинга волонтеров, оформление отношений волонтера с организацией, взаимодействие между волонтером и штатным сотрудником, кураторская поддержка волонтера. Теоретической рамкой выступают теория стилей волонтерства Л. Гастингс и Ф. Ламмертина и теория стилей управления волонтерами М. Зиммек. Эмпирическую базу статьи составили взятые с помощью программы «Skype» в апреле – мае 2014 года 25 личных полуструктурированных интервью с российскими волонтерами, работавшими на момент интервьюирования в немецких (12 интервью) и российских (13 интервью) социальных организациях. Показано, что сложившиеся в Германии паттерны социального волонтерства в гораздо большей степени характеризуются волонтерочентричностью и профессионализмом, чем в России. Делается вывод о том, что страновые различия в организационных паттернах отражают противоположные тенденции: установление регулярных образцов рекрутирования и организации волонтеров, облегчающих формирование понятных им ролевых идентичностей в противоположность нестабильности организационных паттернов, препятствующих интериоризации каких-либо определенных ролевых норм и ясных границ между ролями.

---

**Истомина Анна Геннадьевна** — аспирант, кафедра методов сбора и анализа социологической информации департамента социологии факультета социальных наук НИУ ВШЭ. **Адрес:** 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 9/11. **Телефон:** (495) 772-95-90, доб. 12018.

**Электронная почта:** [anna.genn.istomina@gmail.com](mailto:anna.genn.istomina@gmail.com)

**Старовойт Элла Леонидовна** — ведущий специалист, Научно-образовательный центр специальных программ подготовки Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС.

**Адрес:** 119571, Москва, пр. Вернадского, д. 82, стр. 3.

**Телефон:** +7 (499)-956-94-19. **Электронная почта:** [starovoyt-el@ranepa.ru](mailto:starovoyt-el@ranepa.ru)

<sup>1</sup> Публикация подготовлена в рамках научного сотрудничества между Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» и Исследовательским центром Изучения Восточной Европы при финансовой поддержке Фонда Александра фон Гумбольдта.

Авторы благодарят Олега Алексеевича Оберемко, совместно с которым (и благодаря которому) была начата работа по изучению современного волонтерства.

*Ключевые слова:* организационные паттерны волонтерства, стили волонтерства, стили управления волонтерами, профессионализация волонтерства, волонтерцентричные инициативы.

### **Актуальность и проблема исследования**

Одним из общих мест в дискуссии исследователей западноевропейского волонтерства является признание того факта, что его природа на протяжении последних десятилетий подверглась значительным изменениям вследствие глобальных социокультурных трансформаций [к примеру, 11; 14; 15; 18; 22; 24]. Проявляются такие изменения в трансформации институциональной среды и организационных паттернов волонтерства. В частности, это возникновение «новых волонтерцентричных институциональных структур и форм рекрутирования» [16, р. 182]; появление недемократически структурированных профессионализированных некоммерческих организаций, принимающих волонтеров [23; 24; 25], которые пришли на смену традиционным организациям, основанным на членстве; разрушение «сообщественных» (associational) типов волонтерского участия и «создание высокоспециализированных ролей, фокусирующихся на предоставлении услуги клиенту вместо личных контактов с другими волонтерами» [11, 16, р. 176; 24]; применение новых способов управления волонтерами [19; 25].

По мнению ряда исследователей, причинами этих изменений стало вступление западноевропейских обществ с 60-х годов XX века в фазу поздней («рефлексивной») модернизации [8; 9; 10], сопровождающейся индивидуализацией и плюрализацией [20; 24] общественной жизни, а также трансформацией западного капитализма и разрушением общества всеобщего благосостояния [25]. Структурные изменения волонтерского сектора стали отражением изменения мотивационных установок волонтерского действия, в частности, на смену альтруистическим, общественным ориентациям пришли самоориентированные, индивидуализированные и прагматические мотивации [7; 14; 16]. Аналогичные изменения на индивидуальном уровне отмечают российскими специалистами в области волонтерства. По их мнению, современные российские волонтеры демонстрируют самоориентированные установки, стремясь к получению нового опыта работы, навыков [4]. Наряду с этим в России отмечают и элементы описанных выше трансформаций институциональной среды и организационных паттернов волонтерства. В частности, появление новых волонтерцентричных институциональных структур (волонтерских агентств и центров) [1], практика целенаправленного рекрутинга и договорных отношений с волонтерами, освоение волонтерскими центрами принципов про-

фессионального управления и др. [4]. Таким образом, судя по всему, процессы, происходящие на индивидуальном уровне волонтерского действия, находят отражение в структурных преобразованиях образцов волонтерского участия, которые становятся все более волонтерцентричными и профессионализированными.

Российский волонтерский сектор на базе некоммерческих организаций начал развиваться с 1990-х годов, формируясь во многом под влиянием западных образцов [4]. Результатом чего, предположительно, стали обозначенные выше изменения в организационной среде российского волонтерства. Более позднее в сравнении с Западной Европой вхождение России в фазу поздней модернизации (на фоне радикальной смены социальных структур) и институционализация волонтерства позволяют сделать предположение о «догоняющем» характере организационных паттернов российского социального волонтерства. В этом смысле процессы развития волонтерства можно осмысливать через рамку эволюционистской и модернизационной перспектив. В случае, если волонтерство представляет собой социальную «инновацию» [3], распространяющуюся одновременно везде, модернизационный фокус теряет свое основание.

Цель статьи — выявить сходства и различия организационных паттернов немецких и российских волонтерских организаций, привлекающих волонтеров в социальной сфере.

Мы исходим из представления, что «зрелое» социальное волонтерство, в рамках которого роль волонтера становится узкоспециализированной, подразумевает вовлечение индивидов в волонтерцентричные и профессионализированные организационные паттерны волонтерского участия и освоение ими определившегося и широкого репертуара волонтерских ролей (клиент, работник/сотрудник, субъект правоотношений). При этом границы и содержание последних отчетливо обозначены (воспроизводство ролевого репертуара осуществляется за счет сложившихся, формализованных институциональных и организационных механизмов регуляции и мотивации). Осваиваемые волонтерские роли «научают» индивидов координировать свои действия с разными институциональными акторами, переключаться между разными режимами взаимодействия, расширяя и усложняя себя как социализированного субъекта социального действия.

### **Теоретическая рамка**

Под организационными паттернами социального волонтерства мы понимаем сложившиеся в волонтерских и социальных организациях формы волонтерского участия, проявляющиеся через правила взаимодействия с волонтером с момента его «входа» в организацию до момента выхода из нее (процедура рекрутинга, оформление отношений с волонтером, определение его роли и статуса в соотношении со штатными сотрудниками, «сопровождение» волонтера куратором и др.).

Основными теоретическими источниками, на базе которых выделялись критерии для сравнения организационных паттернов немецких и российских организаций, послужили теория стилей волонтерства Л. Гастингс и Ф. Ламмертина и теория стилей управления волонтерами М. Зиммек.

### ***Изменение институционального контекста***

Л. Гастингс и Ф. Ламмертин объясняют «(изменяющуюся) природу [западноевропейского] волонтерства через призму социологических модернизационных теорий» [16]. Трансформация волонтерства рассматривается как смена одного стиля другим: коллективного — рефлексивным.

По мнению авторов, вступление западных обществ в стадию поздней модернизации<sup>2</sup> обусловило процессы высвобождения индивидов (индивидуализации) из-под давления прежних коллективных стандартизированных жизненных курсов и правил приписывания (классовых, гендерных, религиозных, идеологических и т. д.). Это сопровождалось (в числе прочего) трансформацией мотивационных оснований волонтерского действия: ориентация на других уступила место ориентации на себя, идеалистические установки отчасти сменились прагматическими [7; 14; 16]. Волонтерское участие, в отличие от прежних длительных вовлеченностей, обусловленных вписанностью в референтные локальные сообщества, стало краткосрочным и подвижным; нестабильными стали лояльности к волонтерским организациям, сообществам и группам [16; 22; 24]. Иными словами, коллективного волонтера сменил более современный рефлексивный волонтер [16].

Ответом на это, по мнению ученых, стали изменения в институтах волонтерского сектора: пере-встройка (re-embedding) традиционных организаций и возникновение новых структур, ориентированных на волонтера: волонтерских агентств, программного волонтерства [15; 16]. В качестве примера такой волонтерцентричной структуры Г. Анхайер и Л. Саламон называют Добровольный социальный год в Германии [7, р. 46]. Вступление западноевропейских обществ в фазу поздней модернизации сопровождалось также переходом от общества полной занятости к новому рабочему обществу [20, S. 22], в рамках которого волонтерство стало «высокоспециализированной ролью» [16, р. 176]. Зиммек связывает профессионализацию западноевропейского волонтерства с разрушением государства всеобщего благосостояния. Снижение государственных расходов на социальную сферу и «передача социальных функций и обязанностей “на аутсорсинг” организациям, привлекающим волонтеров» [25], привели к переходу некоммерческих

<sup>2</sup> В частности, авторы цитируют У. Бека, У. Гидденса и С. Лэша (которые выделяют «первую» — «простую», или «классическую», модернизацию и «вторую» — «позднюю», или «рефлексивную») [9; 10].

организаций на новые ясные системы учета. Результатом всех этих изменений стало формирование новых организационных образцов волонтерского участия, с одной стороны, ориентированных на волонтера, с другой — жестко структурирующих его внутри организации. Гастингс рассматривает это через замену коллективных волонтерских структур рефлексивными [16].

### ***Изменение образцов управления волонтерами***

М. Зиммек рассматривает организационные образцы волонтерского участия через стили управления волонтерами: «самобытный» и «бюрократический». Первый применялся в традиционных (коллективных) волонтерских организациях и был естественным продуктом волонтерской среды. Второй стиль (профессиональный), заимствованный «из неблизких волонтерству сфер», стали применять современные (бюрократические) организации. В его рамках роли волонтера и штатного сотрудника равны: оба «рассматриваются в качестве... “человеческих ресурсов”, используемых для достижения организационных предписаний, которым делегируются функции на основе принципа паритета» [25]. При таком управлении система мотивации и регуляции волонтеров близка трудовой: возмещение расходов, возможность проходить обучение, тренинги и т. д. Критерии рекрутинга здесь имеют документальную основу (при «самобытном» стиле они складывались интуитивно и основывались на ценностях) [25]. Применительно к молодежному волонтерству такими документами, предположительно, могут выступать аттестат школы, мотивационные письма и т. д.

Помимо этого в организационные паттерны современного рефлексивного волонтерства, отмечает Л. Гастингс, встроены так называемые «волонтероцентричные инициативы» [16, р. 177]. Одной из них является «волонтерское меню». Новый менеджерский подход, продвигающий программные типы участия, заключается в «пере-очаровывании» индивидов «заманчивым волонтерским меню, прославляющим процесс выбора» [15, р. 169]; при этом само меню вырабатывается внутри жестких организационно-управленческих структур [16, р. 176].

Подводя итог, мы сосредоточиваем внимание на теоретической предпосылке Гастингс и Ламмертина, что свойства социального (в данном случае — волонтерского) действия индивида приходят в соответствие со свойствами структур, в которые оно встраивается. (А свойства структур, в свою очередь, задают свойства волонтерского действия). Новые волонтерские структуры и формируемые в них организационные паттерны волонтерского участия, предположительно, характеризуются (1) волонтероцентричностью и (2) профессионализированностью. Члены современных обществ ориентированы на себя и хотят большей свободы выбора и гибких форм волонтерского участия. Они движимы самоактуализацией, а не чувством долга перед референтным

сообществом или вписанностью в идеологические, религиозные системы значений. Они хотят получить новые навыки и ориентированы функционально — на саму деятельность, а не на принадлежность к коллективу. Таким образом, анализ новых (предположительно, «рефлексивных») организационных образцов социального волонтерского участия будет осуществляться на основе интервью с современными самоориентированными (рефлексивными) носителями волонтерского действия (см. «Обоснование выбора эмпирического объекта»).

С опорой на рассмотренные теоретические взгляды, организационные паттерны социального немецкого и российского волонтерства сравниваются по пяти критериям: институциональный контекст, процедура рекрутинга, оформление отношений с организацией, взаимодействие между ролями волонтера и штатного сотрудника, «сопровождение» волонтера.

### **Обоснование выбора эмпирического объекта**

Отбор «немецкого» поля для сравнения с российским был обоснован несколькими аргументами. Во-первых, тем, что дискуссию о структурных трансформациях природы волонтерства одними из первых открыли немецкие социальные исследователи, наблюдающие появление новых организационных форм волонтерского участия в немецком обществе [21]. Не случайным видится и то, что исследования социальных процессов поздней модернизации были начаты социологами мюнхенского научно-исследовательского общества во главе с У. Беком [10], анализировавшими в первую очередь немецкий контекст. (Со времени ранней модернизации Германия, наряду с Францией, составила «главный базис для воспроизводства образца в нарождающейся “Новой Европе”» [6, с. 172] и фактически «возглавила» первую [6, с. 164] и вторую модернизации на континенте.) Это, по нашему предположению, должно было более четко показать исторический (в смысле модернизационной перспективы) разрыв между организационными паттернами социального волонтерства — более «продвинутыми» в Германии и менее «развитыми» в России.

Сравнимость «национальных» полей обеспечивалась сходством базовых структурных характеристик организационной среды немецкого и российского волонтерства: в обеих странах развитие волонтерского сектора стимулируется «сверху» [7, р. 63].

«Культурные столицы» двух стран — Мюнхен и Санкт-Петербург — были отобраны с опорой на предпосылку, что институциональная среда и организационные образцы волонтерства в данных городах, в отличие от мультикультурных столиц, будут иметь национальную социокультурную специфику.

Ограничение выборки социальным волонтерством было обусловлено тем, что в сравнении с, к примеру, активистским во-

лонтерством, оно больше тяготеет к установлению устойчивых, единообразных организационных паттернов волонтерского участия и менее подвержено влиянию национально-политических идеологий и конъюнктур.

Для обеспечения консистентности (результатов) сравнения организационных паттернов немецкого и российского социального волонтерства был выбран эмпирический объект с единой социокультурной составляющей — «русские» (российские) волонтеры в Германии и России. Это, по нашему мнению, задавало единство фокуса при выявлении сходств и отличий организационных образцов социального волонтерства. С помощью методов «снежного кома» и «доступных случаев» были отобраны 25 россиян, работавших волонтерами некоммерческих организаций социальной сферы в Мюнхене (12 волонтеров) и Санкт-Петербурге (13 волонтеров). Возраст информантов варьировался от 18 до 32 лет.

Для достижения «теоретической» консистентности в массив данных были отобраны только «рефлексивные» волонтеры<sup>3</sup> — те, кто принимал решение об участии в волонтерстве, ориентируясь на себя и свои интересы<sup>4</sup>, и наряду с альтруистическими мотивациями демонстрировал стремление к самоактуализации и самопоиску, останавливая выбор на краткосрочных формах волонтерского участия, предпочитая (а) специализированную роль дискретной и (б) индивидуальное взаимодействие с объектом заботы тесным контактам с другими волонтерами. Из выборки были сознательно исключены два интервью с информантами, имевшими характеристики «коллективного» волонтера (волонтерское участие которых, в частности, характеризовалось непрерывной или длительной

<sup>3</sup> На дополевом этапе была составлена предварительная кодировочная таблица (в дальнейшем по ней был разработан гайд интервью), в которой в соответствии с теорией Гастингс были выделены «индикаторы» рефлексивного (ориентированного на себя, современного) и коллективного (ориентированного на референтную группу) волонтера.

Коллективность / рефлексивность волонтера задавалась четырьмя дихотомическими категориями: (1) гетерономность vs автономность источников детерминации биографии; (2) постоянное, продолжительное или непрерывное вовлечение vs непостоянное, краткосрочное, прерывистое; (3) выбор волонтером длительных, «сообщественных», коллективных форм участия, предполагающих неспециализированные роли волонтера, vs выбор программных или иных эпизодических, краткосрочных, индивидуальных форм участия, предполагающих специализированные роли; (4) идеалистические vs плюралистические или прагматические мотивации.

<sup>4</sup> При этом волонтерское участие как событие в биографии могло переживаться ими в качестве «случайного»: см. об этом понятие «биографическое соответствие» [16, p. 172; 17].

вовлеченностью и, судя по всему, было вписано в религиозную систему значений).

Полевой этап исследования проходил в апреле—мае 2014 года. Анализ данных осуществлялся с помощью процедур кодирования в программе для обработки качественных данных NVIVO.

Ниже представлены выявленные сходства и различия в организационных паттернах волонтерского участия немецких и российских организаций, принимающих волонтеров в социальной сфере.

### ***Институциональный контекст***

Волонтеры немецких организаций включены в плотную институциональную среду, в которую встроены волонтерцентричные структуры: волонтерские агентства (центры), институт программного волонтерства (к примеру, Добровольный социальный год (ДСГ) и другие). Плотность среды выражается как в наличии большого числа агентов волонтерского поля, так и в высоком уровне взаимосвязей между ними, поддерживаемых устоявшейся контрактной системой.

Организационные паттерны программного волонтерства преимущественно заданы институционально. В частности, по программе ДСГ государство определяет временные границы волонтерского участия и его интенсивность. Кодифицированное как «практическая вспомогательная деятельность», волонтерство организуется на принципах полной занятости на срок от полугода до года. Государство также устанавливает первичные критерии целевого рекрутинга<sup>5</sup>.

Один из основных агентов немецкого волонтерского поля — волонтерские агентства (центры) — выполняет, с одной стороны, роль «исполнителя» государственных волонтерских программ, с другой — роль посредника между потенциальным волонтером и принимающей организацией.

*В четверг я заполнила анкету, в пятницу со мной связался агент, предложила мне мое место работы. Попросила посмотреть интернет-страницу, я посмотрела, сказала, что мне это интересно. Она сказала: «Тогда я передам эту информацию заинтересованному директору детского дома. Он тогда рассмотрит твою анкету, твоё заявление, и если у вас обоюдный интерес сохранится, то он уже свяжется с вами» (Мюнхен-9).*

Институциональная среда российского волонтерства выглядит менее плотной. Деятельность новых волонтерцентричных структур — волонтерских центров и агентств, судя по всему, носит спорадический характер. Последнее отчасти подтверждается тем, что волонтеры преимущественно «входят» в российские социальные организации напрямую. О неплотности институциональной среды

<sup>5</sup> Образовательные (наличие диплома о школьном образовании) и возрастные (не старше 27 лет). См.: Закон о поддержке прохождения Добровольного социального года [13].



свидетельствуют слабый уровень взаимосвязи волонтерских агентств с принимающими волонтеров организациями и несистемность контрактных отношений.

Программное волонтерство отличается неразвитостью практик и неинституционализированностью на уровне государства. В некоторых случаях инициируемое некоммерческими организациями внедрение программного волонтерства и волонтерства на полный рабочий день сдерживают сами социальные организации, которые видят в волонтерских структурах угрозу собственным порядкам.

*Там еще и руководство каких-нибудь там детских домов и интернатов, в которых работают волонтеры, руководство умудряется ставить им палки в колеса. Потому что волонтеры им мешают, мешают жить так, как они привыкли, и руководить самодурно в своих учреждениях (Санкт-Петербург-13).*

### **Процедура рекрутинга**

Отбор волонтеров в немецкие социальные организации *формализован* и состоит из последовательных этапов<sup>6</sup>. Основа рекрутинга — документальная. Перечень документов стандартизирован: анкета, заявка, биография, мотивация, документ об образовании. Критерии отбора не предусматривают специализированных навыков претендентов, но предполагают наличие универсальных компетенций.

*...как таковых требований не было, кроме, пожалуй, желания помочь, ответственности да пунктуальности; пунктуальность — это главный пункт. Это те качества, которые, в принципе, — и на обычной работе, только без каких-то специфик, специфических знаний (Мюнхен-6).*

В отличие от этого, процедура отбора в российские волонтерские и социальные организации — *слабоформализованная*, без четко выделенных этапов. Отправка документов не является устоявшейся практикой и предусматривается лишь в некоторых организациях (сводясь к заполнению анкеты). Собеседование не носит обязательного характера: договоренность о приеме волонтера может быть достигнута в ходе заочной неформальной беседы.

*...я просто позвонила им по телефону, все рассказала, они сказали: «Да, хорошо, нам нужны такие, как ты, с понедельника начнешь», — и все (Санкт-Петербург-14).*

Интервью с волонтерами немецких организаций позволяют также вычлени из достаточно формализованных (близких к трудовым) процедур рекрутинга ряд *волонтероцентричных инициатив*. К таковым, на наш взгляд, можно отнести «ситуацию рефлексивного самоописания» в момент отборочного интервью, когда претенденту предлагают соотнести свои навыки с привлекательными формами волонтерской деятельности, выбрать подходящий вариант из «волонтерского меню».

<sup>6</sup> Документальный этап, личное собеседование и (или) пробный день.

А также — *пробный день* в принимающей организации, проводимый как с целью оценки неспецифичных компетенций претендента (усеченный вариант испытательного срока), так и с целью дать ему возможность оценить, «попробовать» предложенную форму волонтерского участия.

*...в основном почти все организации предоставляют пробный день: посмотреть, поработать, нравится, не нравится, подходишь, не подходишь... (Мюнхен-10).*

Ориентированность на волонтера проявляется также в длительности отбора, которая обусловлена не только его бюрократичностью, но и предоставлением претенденту времени, чтобы определиться со своими предпочтениями относительно формы участия.

В интервью с волонтерами российских организаций мы не встретили сюжетов, которые можно было бы описывать как волонтероцентричные практики. (В российском контексте такой практикой, вероятно, можно считать предоставление небюрократического свободного входа и гибких режимов волонтерского участия).

### ***Оформление отношений с организацией***

Формализованность отношений между волонтером и немецкой волонтерской организацией, в частности их договорной характер, задается институционально. Ключевые элементы договора устанавливаются законом [13]. Система мотивации волонтеров схожа с системой мотивации работников: договор предусматривает социальные гарантии, частичное материальное возмещение («карманные деньги») с покрытием транспортных расходов и проживания. Ясность очерченных договором задач и условий деятельности отвечает функциональным, прагматическим стремлениям молодых волонтеров немецких организаций и рассматривается в качестве одного из оснований участия в волонтерской программе.

*И: ... Что привлекло в этой [волонтерской] деятельности?*

*Р: Ну, там, в принципе, договор был понятный и адекватный. Как бы сорок часов в неделю, свободное время, три отпуска. В нем все было понятно и ясно, что я буду делать, где я буду делать, что мне за это будет, что я за это получу (Мюнхен-9).*

В российских социальных организациях взаимоотношения между волонтером и организацией выстраиваются преимущественно на основе неформальных договоренностей с руководителем (или персоналом). Границы волонтерского участия определяются в процессе «переговоров» с сотрудниками организации в ходе волонтерской деятельности.

*...ничего подобного не подписывали вообще. То есть мы не числимся среди служащих никак. То есть только с директором и персоналом личная договоренность. Решили, договорились (Санкт-Петербург-17).*

В тех случаях, когда договор оформляется, он, по мнению информантов, не является реальным регулятором отношений, даже в случае волонтерства на принципах полной занятости. Роль договора волонтеры объясняют его латентными функциями (к примеру, статистической — для учета количества волонтеров).

***Взаимодействие между ролями волонтера и штатного сотрудника***

В немецких организациях роли волонтера и сотрудников максимально сближены. Функционал, распределение текущих задач, планирование совместной деятельности между волонтером и штатным сотрудником выстраиваются на принципе паритета, хотя последнее не означает равенства их статусов в иерархии [25].

*...все знают про иерархию, да, что есть директор, есть те, кто постоянно работает, — работники, и есть, например, практиканты и, как я, волонтеры. При этом как бы считается, ну, скажем так, условно, что практикант, волонтер и работник, они занимают, скажем так, одну ступеньку (Мюнхен-9).*

Близость ролей отражается на индивидуальном уровне. Волонтеры немецких организаций в контексте обсуждения функционала склонны идентифицировать себя со штатными сотрудниками. Включенность волонтера в практики трудовых собраний с сотрудниками, демократичность в распределении задач, право голоса при обсуждении планов стимулируют процессы солидаризации, позволяя волонтеру чувствовать соучастие в жизни организации и определять себя как члена «команды работников».

*...мы планируем всегда на будущее... не мы особенно, я имею в виду, волонтеры, а мы как команда работников... С самого начала было так у нас заведено, что мы высказываем все, что необходимо. Потому что мы работаем наравне с другими коллегами, и получается, мы так же участвуем в этой жизни, дома этого престарелых (Мюнхен-5).*

В отличие от этого, в российских организациях роли волонтера и штатного сотрудника дистанцированы. Волонтеры не допущены к трудовым собраниям и (или) совместному со штатными сотрудниками планированию работы.

*...нет никакого общего обсуждения. Да, я прихожу, и мне говорят: «У нас есть такие и такие проблемы, нужно сделать то-то, то-то». А так иногда еще какие-то мероприятия другие сотрудники планируют, а я, что я буду планировать? Я просто помогаю (Санкт-Петербург-16).*

Второстепенность роли волонтера по отношению к роли сотрудника отражается на индивидуальном уровне: почти ежедневная деятельность по обслуживанию объекта заботы не влечет чувства включенности в коллектив.

***«Сопровождение» волонтера***

Немецкие рекрутирующие организации организуют «сопровождение» волонтера с момента его входа в принимающую организа-

цию до выхода из нее. С помощью развитой системы кураторства агентство контролирует процесс адаптации волонтера на рабочем месте. Волонтеры описывают это через понятие «опеки». В случае если волонтер (как клиент) не удовлетворен предоставленным ему местом, он может обратиться в агентство с просьбой о подборе новой принимающей организации.

*...мои начальники... То есть они полностью опекают, если какие-то проблемы, они могут тебе помочь решить проблему, могут поменять, помочь тебе поменять твое рабочее место или повлиять как-то на твоих работодателей (Мюнхен-7).*

Волонтеру также оказывается «педагогическое сопровождение»<sup>7</sup>: в этой части организационные образцы формируются «сверху». Государство закрепляет за рекрутирующими и принимающими организациями функцию проведения семинаров, приравнивая участие в них к обязательной волонтерской деятельности. Семинары выполняют фасилитирующую функцию, они «смягчают» процесс включения волонтера в ежедневную работу по обслуживанию объекта заботы в период от *входа* до *выхода* из организации<sup>8</sup>. Проводимые вне «рабочего места» волонтеров, они обозначают границу между ролями волонтера и штатного работника. Несмотря на то, что некоторые информанты склонны приравнивать семинары к досуговым практикам, их функцией является передача новых знаний: они выступают в качестве элемента системы мотивации.

В России практики «сопровождения» чаще всего осуществляются только *на входе* волонтера в социальную организацию. Они могут проходить в форме общего тренинга для волонтеров. Дальнейшие фасилитирующие практики отсутствуют, и волонтеры склонны позитивно оценивать отсутствие последующих контактов с рекрутирующей организацией.

*...но с ней [волонтерским агентством] я после отбора и тренинга не имел вообще ничего общего. Не приходилось общаться, слава Богу (Санкт-Петербург-20).*

Интересно, что в интервью с волонтерами российских организаций при ответе на вопрос о необходимости вдохновителей, мотиваторов, наставников актуализируется фигура наставника и отрицается фигура вдохновителя. Акцент на фигуре наставника, на наш взгляд, не случаен и отражает структурные особенности среды: неразвитость практик «сопровождения» волонтера в форме кураторства, а также «образовательного сопровождения». Фигура наставника изображается

<sup>7</sup> Эта функция распространяется не только на рекрутирующую организацию, но и на «организацию — носитель добровольной службы». См.: [13].

<sup>8</sup> Государством предписаны три семинара, проводимые в момент входа в организацию, в период работы в ней и при выходе из нее. См.: [13].

абстрактно: им видится тот, кто мог бы восполнить дефицит опыта и непрофессионализма волонтера. Волонтеры выражают желание лучше ориентироваться в своей деятельности и иметь большие профессиональные навыки.

### **Заключение**

Ориентированные на освоение специализированных волонтерских ролей и движимые стремлением самоактуализации (российские) волонтеры добровольческих и социальных организаций встраиваются в различные организационные паттерны социального волонтерского участия в Германии и России.

Различия в организационных паттернах отражают разнонаправленные тенденции.

Установление универсализированных регулярных организационных паттернов волонтерства в немецких социальных организациях приводит к снижению затрат на «ролевые переговоры» между актерами, поддержанию их социальных позиций стабильными, что способствует снижению «экзистенциальной неопределенности» внутри волонтерской организации. На индивидуальном уровне это отражается в формировании социального актора, который стремится осваивать различные специализированные роли в рамках профессиональных и иных сцен и поддерживать ролевые нормы, рассматривая последние в качестве средства более эффективных действий, то есть действий в условиях системы устойчивых ожиданий.

Неустойчивость организационных образцов поведения в российских организациях, принимающих волонтеров, увеличивает затраты на «ролевые переговоры», усиливает неопределенность собственных социальных позиций акторов и их ожиданий в отношении действий других индивидуальных и коллективных агентов. На индивидуальном уровне это может приводить к формированию социального актора, не стремящегося к активному освоению иных специализированных ролей на профессиональных и других сценах ввиду недостатка внутренних обоснований легитимности ролевых норм.

Отсутствие соответствующих практик может трактоваться как результат намерений самих волонтеров, не стремящихся обобществляться и желающих суверенно принимать решение<sup>9</sup>, к примеру, о регулярности посещения социального учреждения (в высказываниях информантов артикулируются подобные идеи). Однако, на наш взгляд,

---

<sup>9</sup> Ранее мы анализировали (реконструировали) волонтерский субдискурс, отражающий позицию волонтера, не желающего социализироваться в мире гражданского действия. Возможно, одним из источников формирования обнаруженного и реконструированного нами субдискурса послужили описанные в данной статье организационные образцы российского социального волонтерства. См.: [5].

подобный дискурс является (скорее) производной сложившихся в российских социальных организациях образцов волонтерского участия. Косвенным подтверждением этого служат самоориентированные установки российских волонтеров и их стремление к освоению профессионализированных ролей. Другим косвенным свидетельством может служить деятельность благотворительной организации «Перспективы», адаптировавшей западноевропейские профессионализированные образцы социального волонтерства<sup>10</sup>. Интервью с участниками этой организации не дают исчерпывающей картины, но позволяют предположить, что освоение ими специализированной роли волонтера расширяет в дальнейшем их социальные компетенции и усиливает готовность к дальнейшей профессионализации в социальной или благотворительной сфере (освоению профессиональных ролей, созданию собственных благотворительных проектов и т. д.).

Сказанное снимает вопрос о встраиваемости западных образцов социального волонтерства в российский контекст. Придерживаясь «эволюционистской» парадигмы, мы объясняем не(до)институционализированность волонтерцентричных и профессионализированных форм волонтерского участия в социальной сфере ригидностью структур российского социального сектора. Очевидно, в случаях, когда образцы волонтерского участия встраиваются в институционально не обремененную среду, они формируются быстрее. Примером могут служить новые неформальные образцы волонтерского участия, описанные рядом российских исследователей [2; 3].

Недоинституционализированность профессионализированных образцов, судя по всему, препятствует формированию и воспроизводству «зрелых» социализированных субъектов волонтерского (шире — социального) действия в России.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Бодренкова Г.П.* Системное развитие добровольчества в России: от теории к практике. М.: АНО «СПО СОТИС», 2013. — 320 с.
2. *Иванова И., Петренко Е.* Авангардные группы — опора российского добровольческого движения [электронный ресурс]. Дата обращения: 30.05.2015. URL: <<http://gosmrech.ru/wp-content/uploads/2012/12/avantgarde6.pdf>>
3. *Климов И.А.* «Конструктивные» и «протестные» движения как ресурс изменения социальных практик // Журнал исследований социальной политики. 2014. Т. 12. № 2. С. 201—216.
4. *Лукьянов В.* Добровольчество в современной России [электронный ресурс]. Дата обращения 22.00.2014. URL: <<http://goo.gl/82iBmQ>>.

<sup>10</sup> Организация работает по аналогичной немецкой программе Добровольного социального года в России.

5. *Оберемко О.А., Истомина А.Г.* Совместимы ли волонтерская и протестная деятельность? (По материалам самоописаний российских волонтеров) // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2015. № 2 (126). С. 72–82.
6. *Парсонс Т.* Система современных обществ / Пер. с англ. Л.А. Седова и А.Д. Ковалева; Под ред. М.С. Ковалевой. М.: Аспект-Пресс, 1998. — 270 с.
7. *Anheier H.K., Salamon L.M.* Volunteering in cross-national perspective: Initial comparisons // *Law and Contemporary Problems*. 1999. Vol. 62. No. 4. P. 43–65. DOI: 10.2307/1192266
8. *Beck U., Bonss W., Lau C.* The theory of reflexive modernization: Problematic, hypotheses and research programme // *Theory, Culture and Society*. 2003. Vol. 20. No. 2. P. 1–33. DOI: 10.1177/0263276403020002001
9. *Beck U., Beck-Gernsheim E.* Individualization. London: Sage, 2002. — 222 p.
10. *Beck U., Giddens A., and Lash S.* Reflexive modernization. Politics, tradition and aesthetics in the modern social order. Cambridge: Polity Press, 1994. — 225 p.
11. *Dekker P.* On the prospects of volunteering in civil society // *Voluntary Action*. 2002. Vol. 4. No. 3. P. 31–48.
12. *Dekker P., Broek A.* Is Volunteering going down // *Globalization, Value Change, and Generations. A Cross-National and Intergenerational Perspective*. Leiden; Boston: Brill, 2006. P. 179–205.
13. Gesetz zur Förderung eines freiwilligen sozialen Jahres [online]. Accessed 07.08.2015. URL: <<http://goo.gl/wdBaXr>>.
14. *Hustinx L.* Individualisation and new styles of youth volunteering: An empirical exploration // *Voluntary Action*. 2001. Vol. 3. No. 2. P. 58–72.
15. *Hustinx L.* Institutionally individualized volunteering: Towards a late modern re-construction // *Journal of Civil Society*. 2010. Vol. 6. No. 2. P. 165–179. DOI: 10.1080/17448689.2010.506381
16. *Hustinx L., Lammertyn F.* Collective and reflexive styles of volunteering: A Sociological modernization perspective // *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2003. Vol. 14. No. 2. P. 167–181. DOI: 10.1023/A:1023948027200
17. *Jakob G.* Zwischen Dienst und Selbstbezug. Opladen: Leske und Budrich, 1993. — 304 p. DOI: 10.1007/978-3-663-07671-1
18. *Lorentzen H., Hustinx L.* Civic involvement and modernization // *Journal of Civil Society*. 2007. Vol. 3. No. 2. P. 101–118. DOI: 10.1080/17448680701554282
19. *Mijs L., Hoogstad E.* New ways of managing volunteers: Combining membership management and programme management // *Voluntary Action*. 2001. Vol. 3. P. 41–61.
20. *Mutz G.* Pluralisierung und Entgrenzung in der Erwerbsarbeit, im Bürgerengagement und in der Eigenarbeit // *Arbeit*. 2002. Vol. 11. No. 1. S. 21–32. DOI: 10.1515/arbeit-2002-0104
21. *Olk T.* Vom “alten” zum “neuen” Ehrenamt. Ehrenamtliches soziales Engagement außerhalb etablierter Träger // *Blätter Wohlfahrtspflege*. 1989. Bd. 136. S. 7–10.

22. *Putnam R.D.* Bowling alone: The collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster, 2000. — 544 p. DOI: 10.1145/358916.361990
23. *Selle P., Stromsnes K.* Organized environmentalists: Democracy as a key value? // *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 1998. Vol. 9. No. 4. P. 319–393. DOI: 10.1023/A:1022164614189
24. *Wuthnow R.* Loose connections: Joining together in America's fragmented communities. Cambridge: Harvard University Press, 2002. — 276 p.
25. *Zimmeck M.* The right stuff: New ways of thinking about managing volunteers / Institute for Volunteering Research. [London] 2000 [online]. Accessed 30.05.2015. URL: <<http://volunteermanagers.org.uk/research/>>.

Дата поступления 26.11.2015.

---

### SOTSILOGICHESKIY ZHURNAL ( = SOCIOLOGICAL JOURNAL)

2016. Vol. 22. No. 2. P. 92–109. DOI: 10.19181/socjour.2016.22.2.4257

#### *A.G. ISTOMINA*

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation.

#### *E.L. STAROVOYT*

The Russian presidential academy on national economy and public administration, Moscow, Russian Federation.

**Istomina Anna Gennadievna** — postgraduate student, National Research University Higher School of Economics, Faculty of Social Sciences, School of Sociology, Department of Sociological Research Methods **Address:** 9/ 11, Myasnitckaya Str., 101000, Moscow, Russian Federation. **Phone:** +7 (495) 772-95-90 \*12018. **Email:** anna.genn.istomina@gmail.com

**Starovoyt Ella Leonidovna** — bachelor of sociology, leading expert, Department of information and communication, Institute “Higher school of public administration”, the Russian presidential academy on national economy and public administration. **Address:** 84, bl. 3, Vernadskogo Av., 119571, Moscow, Russian Federation. **Phone:** +7 (499) 956-94-19. **Email:** starovoyt-el@ranepa.ru

### ORGANIZATIONAL PATTERNS OF SOCIAL VOLUNTEERISM IN GERMANY AND IN RUSSIA

*Abstract.* This article shows the similarities and differences between social volunteering in Germany and in Russia when it comes to organizational patterns: volunteer recruiting procedures, contractual relationships between volunteer and organization, interactions between the volunteer and officials, volunteer coaching. The theory of volunteering styles by Hustinx and Lammertyn, together with the volunteer management model theory by Zimmeck, act as theoretical framework. The empirical basis for the article is composed of 25 semi-structured interviews with Russian volunteers working for German (12 interviews) and Russian (13 interviews) social organizations, which were conducted during April-May 2014 via Skype. It is shown that the organizational patterns of social volunteering which are prevalent in Germany are characterized by volunteer-centeredness



and professionalism to a much greater extent than in Russia's case. It is inferred that the differences between countries when it comes to organizational patterns reflect opposing trends: on one hand we see establishing regular patterns of involving and organizing volunteers to facilitate them shaping role identities which are understandable to them, on the other hand – instability of organizational patterns, which hampers internalizing any kind of specific role norms and clear-cut borders between them.

*Keywords:* organizational patterns of volunteering, styles of volunteering, volunteer management models, volunteer-centered initiatives.

#### REFERENCES

1. Bodrenkova G.P. *Sistemnoe razvitiye dobrovol'chestva v Rossii: ot teorii k praktike*. [System development of volunteering in Russia: from theory to practice.] Moscow: ANO "SPO SOTIS" Publ., 2013. 320 p. (In Russ.)
2. Ivanova I., Petrenko E. *Avangardnye gruppy — opora rossiiskogo dobrovol'cheskogo dvizheniya*. [Vanguard groups — the basis of Russian volunteer movement.] [online]. Accessed: 30.05.2015. URL: <http://gosmrech.ru/wp-content/uploads/2012/12/avantgarde6.pdf> (In Russ.)
3. Klimov I.A. "Konstruktivnye" i "protestnye" dvizheniya kak resurs izmeneniya sotsial'nykh praktik. ["Constructive" and "Protesting" Movements as a Source of Social Change in Practices.] *Zhurnal issledovaniy sotsial'noi politiki*. 2014. Vol. 12. No. 2. P. 201–216. (In Russ.)
4. Luk'yanov V. *Dobrovol'chestvo v sovremennoi Rossii*. [Volunteering in Modern Russia.] [online]. Accessed 22.05.2014. URL: <http://goo.gl/82iBmQ>. (In Russ.)
5. Oberemko O.A., Istomina A.G. Sovmestimy li volonterskaya i protestnaya deyatel'nost'?' (Po materialam samoopisanii rossiiskikh volonterov). [Are Volunteer and Protest Activities Compatible? (Based on Self-descriptions of the Russian Volunteers)]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny*. 2015. No. 2 (126). P. 72–82. (In Russ.)
6. Parsons T. The System of Modern Societies. [Russ. ed.: *Sistema sovremennykh obshchestv*. Transl. by L.A. Sedov, A.D. Kovalev; Ed. by M.S. Kovaleva. Moscow: Aspekt-Press Publ., 1998. 270 p.]
7. Anheier H.K., Salamon L.M. Volunteering in cross-national perspective: Initial comparisons. *Law and Contemporary Problems*. 1999. Vol. 62. No. 4. P. 43–65. DOI: 10.2307/1192266
8. Beck U., Bonss W., Lau C. The theory of reflexive modernization: Problematic, hypotheses and research programme. *Theory, Culture and Society*. 2003. Vol. 20. No. 2. P. 1–33. DOI: 10.1177/0263276403020002001
9. Beck U., Beck-Gernsheim E. *Individualization*. L.: Sage, 2002. 222 p.
10. Beck U., Giddens A., and Lash S. *Reflexive modernization. Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Cambridge: Polity Press, 1994. 225 p.
11. Dekker P. On the prospects of volunteering in civil society. *Voluntary Action*. 2002. Vol. 4. No. 3. P. 31–48.
12. Dekker P., Broek A. Is Volunteering going down. *Globalization, Value Change, and Generations. A Cross-National and Intergenerational Perspective*. Leiden; Boston: Brill, 2006. P. 179–205.
13. *Gesetz zur Förderung eines freiwilligen sozialen Jahres* [online]. Accessed 07.08.2015. URL: <http://goo.gl/wdBaXr>.
14. Hustinx L. Individualisation and new styles of youth volunteering: An empirical exploration. *Voluntary Action*. 2001. Vol. 3. No. 2. P. 58–72.

15. Hustinx L. Institutionally individualized volunteering: Towards a late modern re-construction. *Journal of Civil Society*. 2010. Vol. 6. No. 2. P. 165–179. DOI: 10.1080/17448689.2010.506381
16. Hustinx L., Lammertyn F. Collective and reflexive styles of volunteering: A Sociological modernization perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2003. Vol. 14. No. 2. P. 167–181. DOI: 10.1023/A:1023948027200
17. Jakob G. *Zwischen Dienst und Selbstbezug*. Opladen: Leske und Budrich, 1993. 304 p. DOI: 10.1007/978-3-663-07671-1
18. Lorentzen H., Hustinx L. Civic involvement and modernization. *Journal of Civil Society*. 2007. Vol. 3. No. 2. P. 101–118. DOI: 10.1080/17448680701554282
19. Mijs L., Hoogstad E. New ways of managing volunteers: Combining membership management and programme management. *Voluntary Action*. 2001. Vol. 3. P. 41–61.
20. Mutz G. Pluralisierung und Entgrenzung in der Erwerbsarbeit, im Bürgerengagement und in der Eigenarbeit. *Arbeit*. 2002. Vol. 11. No. 1. S. 21–32. DOI: 10.1515/arbeit-2002-0104
21. Olk T. Vom “alten” zum “neuen” Ehrenamt. Ehrenamtliches soziales Engagement außerhalb etablierter Träger. *Blätter Wohlfahrtspflege*. 1989. Bd. 136. S. 7–10.
22. Putnam R.D. *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster, 2000. 544 p. DOI: 10.1145/358916.361990
23. Selle P., Stromsnes K. Organized environmentalists: Democracy as a key value? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 1998. Vol. 9. No. 4. P. 319–393. DOI: 10.1023/A:1022164614189
24. Wuthnow R. *Loose connections: Joining together in America's fragmented communities*. Cambridge: Harvard University Press, 2002. 276 p.
25. Zimmeck M. *The right stuff: New ways of thinking about managing volunteers*. [Institute for Volunteering Research.] [London] 2000 [online]. Accessed 30.05.2015. URL: <<http://volunteermanagers.org.uk/research/>>.

---

Received: 26.11.2015.