Правительство Российской Федерации

Государственное образовательное бюджетное учреждение

высшего профессионального образования

Национальный исследовательский университет   
«Высшая школа экономики»

**Факультет социологии**

**Кафедра экономической социологии**

**ВЫПУСКНАЯ** **КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему:

**«Организационная специфика волонтерского   
движения: сравнение опыта России и Франции»**

Студентка группы № 431

Спирина Марина Олеговна

Научный руководитель

Д.с.н., доцент  
Барсукова Светлана Юрьевна

Москва 2013

Оглавление

[Введение 3](#_Toc389818444)

[Актуальность темы исследования. Постановка проблемы 5](#_Toc389818445)

[Глава 1. Теоретический блок 8](#_Toc389818446)

[I. Понятие и основные параметры организации 8](#_Toc389818447)

[1. Роль организаций в жизни человека 8](#_Toc389818448)

[2. Понятие и основные черты организации 8](#_Toc389818449)

[3. Типы организации. Коммерческие и некоммерческие организации 11](#_Toc389818450)

[4. Организация и ее структурные параметры 14](#_Toc389818451)

[5. Краткие выводы 18](#_Toc389818452)

[II. Основные социологические подходы к анализу организаций 20](#_Toc389818453)

[1. Историческая перспектива 20](#_Toc389818454)

[2. Организация как закрытая и открытая системы. Общий взгляд 22](#_Toc389818455)

[3. Организация как закрытая рациональная система 24](#_Toc389818456)

[4. Организация как закрытая естественная система 27](#_Toc389818457)

[5. Организация как открытая система. Рациональная и естественная модели 28](#_Toc389818458)

[6. Организация как процесс 33](#_Toc389818459)

[7. Новый институционализм и сетевой подход в организационном анализе: сопоставление подходов 34](#_Toc389818460)

[8. Краткие выводы 57](#_Toc389818462)

[III. Волонтерская деятельность и НКО 58](#_Toc389818463)

[1. Определение волонтерства и основные подходы к его изучению 58](#_Toc389818464)

[2. Гражданское общество и НКО 60](#_Toc389818465)

[3. Эмпирические исследования НКО в России и во Франции 62](#_Toc389818466)

[4. История волонтерского движения в России и во Франции 66](#_Toc389818467)

[5. Легальный статус и структура волонтерства и НКО в России и во Франции 70](#_Toc389818468)

[6. Краткие выводы 83](#_Toc389818469)

[Глава 2. Методологический блок 84](#_Toc389818470)

[1. Объект и предмет исследования 84](#_Toc389818471)

[2. Цель и задачи исследования 84](#_Toc389818472)

[3. Социальная и практическая значимость исследования 85](#_Toc389818473)

[4. Научная значимость исследования 85](#_Toc389818474)

[5. Предположения исследования 86](#_Toc389818475)

[6. Интерпретация основных понятий 86](#_Toc389818476)

[7. Характеристика используемого эмпирического материала 87](#_Toc389818477)

[8. Характеристика инструментария 97](#_Toc389818478)

[9. Методы анализа данных 98](#_Toc389818479)

[Глава 3. Результаты исследования 100](#_Toc389818480)

1.[Основные проблемы, с которыми сталкиваются волонтерские организации в процессе своего функционирования 100](#_Toc389818481)

[1.1 Франция 100](#_Toc389818482)

[1.2 Россия 105](#_Toc389818483)

[1.3 Краткие выводы 112](#_Toc389818484)

[2. Сравнительный анализ принципов внутренней структуры организации формальных волонтерских объединений в России и во Франции 114](#_Toc389818485)

[2.1. Общая организация. Элементы и подразделения 114](#_Toc389818486)

[2.2 Состав участников 120](#_Toc389818487)

[2.3 Механизм отбора участников 131](#_Toc389818488)

[2.4 Особенности иерархической структуры 137](#_Toc389818489)

[2.5 Формализация внутренних и внешних процессов организации 142](#_Toc389818490)

[2.6 Специализация участников 147](#_Toc389818491)

[2.7 Система внутренних норм и санкций, конфликты 149](#_Toc389818492)

[3. Сравнительный анализ принципов взаимодействия формальных волонтерских объединений в России и во Франции с внешней окружающей средой. Подведение итогов 155](#_Toc389818493)

[Заключение 160](#_Toc389818494)

[Библиография 164](#_Toc389818495)

[Приложения 171](#_Toc389818496)

[Приложение 1 171](#_Toc389818497)

[Приложение 2 176](#_Toc389818498)

[Приложение 3 178](#_Toc389818499)

# Введение

Данная работа посвящена сравнительному изучению внутренней структуры и принципов организации деятельности формальных волонтерских объединений в России и Франции с точки зрения социологии организаций. Проведение межнационального сравнения организационных аспектов добровольческих объединений представляет исследовательский интерес с точки зрения более глубокого понимания основных правил и логик развития волонтерского движения в различных странах, выявления как слабых, так и сильных сторон российского и французского добровольчества. Основной предпосылкой данной работы является предположение об ошибочности слепых заимствований техник и методов организации волонтерских объединений у западных стран без учета исторического, политического и культурного аспектов. Как показывает опыт, государственная политика в сфере добровольчества не будет приносить желаемых результатов до тех пор, пока не изучена реальная деятельность зарождающихся волонтерских НКО, их специфика по сравнению с развитым западными аналогами.

В данной работе проводится анализ функционирования двух групп формальных волонтерских организаций: французских и российских. Предпринимается попытка соотнесения эмпирических результатов исследования с формальными теориями организационной структуры в социологии. Проводится обоснование гипотезы о том, что добровольческим объединениям во Франции в большей степени релевантно применение теории нового институционализма в социологии, тогда как аналогичным объединениям в России соответствует теория организационных инноваций (сетевой подход в организационном анализе).

Новизна данной работы проявляется в нескольких аспектах. Во-первых, волонтерские объединения гораздо менее часто привлекают внимание ученых в области социологии организаций, чем коммерческие структуры. Во-вторых, в рамках исследования феномена волонтерства обычно изучаются типы волонтеров и их мотивация, тогда как традиционная проблематика социологии организаций оказывается проигнорированной. И, наконец, одним из самых интересных моментов данной работы является проведение линии сравнения между Россией и Францией. Различие национальных экономик, политических режимов, культурных и исторических особенностей, как предполагается, может значительно повлиять на внутреннюю организацию формального волонтерского движения.

Решение поставленной цели – сравнения внутренней структуры и принципов организации формальных волонтерских объединений во Франции и в России – подразумевает несколько этапов исследования. Данная работа включает в себя подробное изучение литературы по социологии организаций и выявления концептуальной рамки исследования, составление характеристики исторического, культурного и политического аспектов волонтерского движения в каждой из изучаемых стран, а также проведения экспертного опроса с лидерами волонтерских объединений с помощью качественных методов сбора информации. Использование теоретической базы для анализа и интерпретации полученного эмпирического материала позволит глубже понять значение тех или иных организационных практик, аргументировано объяснить различие в функционировании волонтерских объединений в России и во Франции, а также предложить набор практических рекомендаций по улучшению работы добровольческих объединений в нашей стране.

# Актуальность темы исследования. Постановка проблемы

Сектор некоммерческих негосударственных организаций (НКО), куда входят волонтерские организации, занимает важное место как в экономической, так и политической жизни общества [Weisbrod, 2010; Anheier, 2000].

Так, говоря о формальных волонтерских объединениях, стоит отметить, что вес организаций этого типа в развитых странах очень значителен в сфере занятости населения и предоставления рабочих мест. Например, в одной только Южной Австралии в 2006 году вклад добровольцев был эквивалентен 107 400 рабочим местам полного рабочего дня, а общий бюджет составил более 4,89 биллионов долларов.[[1]](#footnote-1) Во Франции масштабы волонтерского труда показывают еще более впечатляющие результаты: общий бюджет сектора формальных волонтерских организаций в 2007 составил 59 миллиардов евро, а общее количество предоставленных рабочих мест составило 1 050 000 (полный рабочий день) и около 14 миллионов (неполный рабочий день) [Tchernonog, 2007]. К сожалению, подобные статистические данные для России пока еще отсутствуют.

Кроме того, исследователями было замечено, что НКО оказывают также значительное влияние на политическую жизнь общества, несут в себе основы демократии и акцентируют внимание государства на важных социальных проблемах [Anheier, 2000].

Интерес к изучению волонтерского движения в России обусловлен исторической спецификой добровольчества в нашей стране. В Советское время «добровольно-принудительное» волонтерство было обычной практикой среди граждан, что объясняет зачастую негативное отношение россиян к добровольческой деятельности [Локтионова, 2012]. Так, согласно последним статистическим данным Европейской комиссии, в среднем около 22-23% жителей Евросоюза принимают участие в волонтерской деятельности.[[2]](#footnote-2) Для сравнения, по самым оптимистичным подсчетам, только 9% опрошенных россиян выступали когда-либо в качестве волонтеров.[[3]](#footnote-3)

Несмотря на то, что Франция является одной из самых развитых стран Европы, французский некоммерческий сектор начал свое развитие относительно недавно во многом из-за государственной политики времен Великой Французской Революции, которая ограничивала создание свободных гильдий и ассоциаций.[[4]](#footnote-4) Настоящий расцвет волонтерских организаций и добровольчества пришелся на XX век, когда Актом от 1901 года была установлена свобода гражданских ассоциаций и объединений. Этот документ определял легальный статус волонтеров, благополучателей и волонтерских организаций, обеспечивал юридическую базу отношениям по поводу добровольчества. На сегодняшний день во Франции насчитывается около 14 миллионов официально зарегистрированных волонтеров, что составляет около 26% от всего населения страны[[5]](#footnote-5).

Среди основных причин неразвитости российского волонтерского движения по сравнению с Западными странами, часто называют низкий уровень культуры добровольчества (осведомленность о волонтерских программах, стремление быть в них во влеченными, понимание необходимости и пользы добровольчества)[[6]](#footnote-6), в связи с чем особую популярность в России обрели исследования в области мотивации волонтеров[[7]](#footnote-7). Кроме того, трудности в развитии волонтерского движения часто связывают с низким уровнем доверия в целом к благотворительным организациям, несовершенным законодательством и недостаточностью политики государственной поддержки НКО.[[8]](#footnote-8)

Вместе с этим, *организационный аспект* внутренней деятельности волонтерских объединений также достоин внимания и представляет исследовательский интерес. Принципы внутреннего функционирования волонтерских ассоциаций изучаются французскими социологами с точки зрения недавних изменений и даже «мутаций» в их структуре, которые обуславливают наблюдаемые сегодня процессы коммерциализации, бюрократизации и профессионализации французского добровольчества [Caillé, Laville, 1998]. В российской науке относительно мало внимания уделено принципам внутреннего устройства и правилам функционирования волонтерского объединения с точки зрения социологии организаций, что оставляет широкий простор для исследовательской деятельности в этой сфере. В данной работе мы утверждаем, что для того, чтобы понять причины трудностей развития добровольческого движения в нашей стране, необходимо взглянуть вглубь тех процессов, которые происходят внутри самой добровольческой организации, попытаться объяснить их смысл и специфику с помощью тех инструментов, которые предоставляет в распоряжение исследователя экономическая социология.

Выдающийся экономсоциолог современности Николь Биггарт отмечает, что каждой экономической системе свойственна своя особенная внутренняя организация, уходящая корнями в экономический, социальный, культурный и исторический контексты [Биггарт, 2001]. Аналогично, волонтерские объединения в таких разных странах, как Франция и Россия, могут функционировать по разным правилам, подчиняться разным логикам и иметь свои собственные достоинства и недостатки. Неверным решением будет попытка бездумной адаптации методов и принципов работы западных волонтерских центров. До того, как принимать скоропостижные решения по улучшению положения волонтеров и волонтерских организаций в нашей стране[[9]](#footnote-9), необходимо понять те принципы, по которым добровольческая деятельность совершается в действительности, определить, какие факторы обуславливают ту или иную политику руководителей НКО, с какими проблемами и трудностями они сталкиваются.

Таким образом, *цель* данного исследования заключается в сравнительном изучении внутренней структуры и принципов организации деятельности формальных волонтерских объединений в России и Франции. Поставленная цель будет реализована посредством выполнения ряда исследовательских *задач*, направленных на последовательное сравнение принципов внутренней организации, принципов взаимодействия с окружающей средой, а также выявления основных проблем, с которыми сталкиваются современные волонтерские организации в процессе своего функционирования в России и во Франции.

В этой работе мы обосновываем, что формальные волонтерские организации в России и во Франции функционируют в соответствии с различными внутренними логиками: французским добровольческим объединениям в большей степени соответствует применение понятия «институционализированная организация», разработанного в рамках теории нового институционализма в организационном анализе, тогда как аналогичным организациям в России релевантна категория «гетерархии», являющееся частью сетевой организационной теории.

Возможно, что наглядное сравнение организационных особенностей российских и французских формальных волонтерских объединений с точки зрения социологии организаций поможет пролить свет на истинные причины различия добровольческих практик в этих двух странах, выявить их слабые и сильные стороны, а также попытаться составить некоторые рекомендации относительно того, каким образом организация добровольчества в нашей стране может быть улучшена.

# Глава 1. Теоретический блок

## I. Понятие и основные параметры организации

### 1. Роль организаций в жизни человека

На протяжении всей своей жизни каждый человек сталкивается с деятельностью разнообразных организаций: роддом, детский сад, школа, университет, магазин, туристическое агентство, больница, транспортная компания, волонтерское объединение… Наша повседневная жизнь тесно переплетена с организационными структурами и напрямую зависит от них. Однако, не смотря на тотальную организованность современной жизни, привычные для нас организации начали появляться относительно недавно – лишь в конце XIX века [Дафт, 2006]. Именно с промышленной революцией и началом развития индустриального общества связывают выход организаций на первый план в повседневной жизни людей [Stern & Barley, 1996].

Важность организаций для современного общества проявляется во многих аспектах: экономическом, политическом, социальном и культурном [Дафт, 2006]. Организации не только позволяют эффективно использовать ограниченные ресурсы для достижения тех или иных целей, но и выполняют интегрирующие социальные функции, являются носителями культурных ценностей, а также содействуют инновациям в самых различных сферах [Долгов, 2011].

Несмотря на то, что организации представляются неотъемлемой и очевидной частью жизни человека, их реальный облик практически невозможно уловить невооруженным глазом. Словно айсберг, организация доступна для обозрения лишь на поверхности: мы видим офисы компаний, логотипы, кабинеты сотрудников, нам известен номер телефона и адрес сайта в интернете, однако важнейшая часть любой организации скрыта от посторонних глаз, абстрактна и размыта [Дафт, 2006]. Невидимая часть айсберга – все то, что составляет основу и суть организации – включает в себя ее цели и миссии, взаимоотношения между внутренними элементами  и окружающей средой, структуру и коммуникацию, механизмы функционирования и адаптации, нормы и санкции, культуру и традиции, а также многие другие элементы, правила существования которых зачастую неочевидны для постороннего. Именно эти аспекты и являются предметом изучения социологии организаций.

### 2. Понятие и основные черты организации

Понимание и анализ организаций сопряжены с многочисленными концептуальными трудностями. Даже небольшой обзор существующих определений организации в социальных науках показывает, как сложно и неоднозначно на самом деле это явление. Ниже представлены некоторые из самых авторитетных определений:

* Организация – это совокупность социальных отношений, характеризующихся закрытостью или ограниченным доступом извне, в которой регулирование осуществляется особой группой, обладающей представительской властью [Weber, 1978];
* Организация представляет собой динамическую социальную систему кооперативных взаимоотношений, целью которой является удовлетворение определенных потребностей. Организация характеризуется сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью [Barnard, 1938];
* Будучи самым распространенным типом сообществ, организация отличается упорядоченностью структуры и координации, централизованным управлением [March & Simon, 1958];
* Организация характеризуется, прежде всего, формальной структурой и упорядоченностью [Blau, Scott, 2003];
* Организация – это набор устойчивых социальных отношений, созданных осознано, с четким намерением постоянно достигать некоторые специфические цели и решать задачи [Stinchcombe, 1964].

Таким образом, как показывают многие из приведенных выше определений, ряд авторов подчеркивают рациональную сторону организации: ориентацию на определенную, четко обозначенную цель и относительно высокий уровень формализации и координации, как наиболее существенные характеристики. Такая точка зрения получила известность подхода к организации как к рациональной системе (подробнее этот подход будет рассмотрен ниже). Однако эти параметры, хотя и являются во многом основополагающими, все же не отражают в полной мере всей сущности феномена организации.

На наш взгляд, одним из наиболее общих и удачных является предложенное американским социологом Ричардом Скоттом понимание организации как социальной структуры, состоящей из трех взаимосвязанных подструктур: нормативной, культурно-когнитивной и поведенческой [Scott, 2003]. *Нормативная структура* определяет сущность организации посредством набора ценностей, норм и ролевых ожиданий участников, которые формируют представление о том, какой организация должна быть. *Культурно-когнитивная структура* представляет собой убеждения и представления, разделяемые участниками организации, на основе которых вырабатываются определенные схемы, модели и рецепты действия. Наконец, поведенческая структура относится непосредственно к фактическому поведению участников, реализуемому в действительности в процессе функционирования организации.

Уже на данном этапе становится ясно, что единого согласованного определения организации не существует. Авторы, принадлежащие к различным концептуальным направлениям и разным эпохам, склонны выделять те или иные наиболее существенные, по их мнению, характеристики организации. В связи с этим, на основе приведенных выше определений представляется целесообразным предпринять попытку выделения ключевых характеристик, присущих всем организациям в самом общем виде. К этому списку также целесообразно добавить общие характеристики организации, выделенные российским ученым В. Радаевым [Радаев, 2005]. Итак, наиболее общими признаками организации являются следующие:

* Системный способ построения, наличие границ, динамичность;
* *Зависимость от определенной внешней среды;*
* Совместная сознательная деятельность и взаимодействие людей, совокупность социальных отношений;
* Направленность на достижение общей определенной цели, не сводимой к индивидуальным целям отдельных членов;
* Наличие определенного набора ресурсов и способа их защиты;
* Разделение труда между членами организации (формальное и неформальное);
* Наличие упорядоченной (часто формализованной) структуры и системы координации (наличие управляющей группы);
* Наличие внутренних норм, санкций, ценностей и системы устойчиво воспроизводимых статусов;
* Наличие разделяемых всеми участниками убеждений и представлений.

Таким образом, в качестве основного наиболее общего определения организации целесообразно взять определение, предложенное В. Радаевым, который понимает организацию как «систему социальных отношений, ориентированную на достижение общих целей, обладающую собственными ресурсами, внутренним нормативным порядком и статусной структурой, в рамках которых члены организации за соответствующие вознаграждения выполняют отведенные им установившимся разделением труда функциональные роли» [Радаев, 2005, С.234]. В данной работе определение В. Радаева будет взято как основополагающее, с единственной оговоркой: в качестве одного из самых важных организационных компонентов будет рассматриваться *внешняя окружающая среда*, что обуславливает особое внимание к принципам формирования организационных границ.

### 3. Типы организации. Коммерческие и некоммерческие организации

Выделенные выше базовые характеристики могут быть присущи самым разнообразным типам организаций: хозяйственным, общественным, культурным и религиозным; коммерческим и некоммерческим; формальным и неформальным; бюджетным и внебюджетным. Очевидно, что этот список охватывает далеко не все возможные основания для классификации организаций по типам. Ниже будут рассмотрены несколько наиболее авторитетных типологий хозяйственных организаций, сформировавшихся как в западной, так и отечественной социальных науках.

Классическая типология экономически-ориентированных организаций была предложена немецким социологом М. Вебером. Она включает в себя следующие типы [Радаев, 2005]:

* *Собственно экономические организации*, ведомые исключительно материальными интересами (фирма);
* *Неэкономические организации*, выполняющие экономические функции (государство, церковь);
* *Экономические организации, регулируемые неэкономическими способами* (общины, цеха, гильдии);
* Организации, осуществляющие *неэкономический контроль над условиями экономической деятельности* (правоохранительные органы).

В отличие от классической типологии Вебера, американский социолог А. Этциони предложил классификацию организаций по способу подчинения членов и утверждения внутреннего контроля [Радаев 2005]:

* *Принудительные организации*: опираются на прямое насилие или угрозу его применения (тюрьмы, армия);
* *Утилитаристские организации*: основаны на материальном интересе (фирмы);
* *Символические организации*: апеллируют к солидарности, моральным и идеологическим основаниям.

С нашей точки зрения, интересная типология организаций также была предложена в рамках системного подхода западным теоретиком в области менеджмента Дж. К. Лафтой. Лафта предложил классифицировать организации, руководствуясь тремя основными критериями: по взаимоотношению с внешней средой, по взаимоотношению подразделений и по взаимоотношению с человеком.

По взаимодействию с внешней средой Лафта выделяет организации, способные к успешной адаптации и взаимодействию с окружающей средой (*органические*) и неспособные к подобной адаптации (*механические*). По взаимоотношению подразделений можно выделить организации с традиционной *линейно-функциональной* структурой, организации *дивизионные*, в которых главенствующая роль отведена отделениям, и организации с нестандартной *матричной структурой* (проектные, проблемно-условные организации). Что касается последнего критерия по взаимоотношению с человеком, Лафта выделяет *корпоративные* организации, характеризующиеся замкнутостью, максимальной централизацией, авторитарностью руководства и ориентацией на интересы корпорации, и *индивидуалистические организации*, представляющие собой открытые и добровольные сообщества, ориентирующиеся на интересы индивидуума. Таким образом, на основе описанных выше критериев Лафта предлагает располагать различные типы организаций в трехмерном пространстве, в соответствии со степенью выраженности того или иного признака. Предложенная Лафтой модель представлена на Рисунке 1.

*Рисунок 1*

**Основные типы организационных структур по Дж. К. Лафта**



В. Радаев предложил свою классификацию исторических форм хозяйственных организаций, выделяя три идеальных типа [Радаев 2005]:

* *Община* – закрытое объединение людей по территориальному или кровному признаку, основанное на тесных связях и действующее по принципам формального равенства, общественной собственности, неформального традиционного порядка и отсутствия четкого разделения труда;
* *Корпорация* – относительно замкнутое объединение, построенное на профессиональных менее тесных связях и основанное на узкой функциональной нацеленности, многоступенчатой иерархии, жестком разделении труда и формальном административном порядке.
* *Ассоциация* – свободное открытое объединение индивидов, созданное под специальные задачи, и не посягающее на свободу и частную жизнь ее членов.

Стоит отметить, что ни одна из предложенных классификаций, по сути, не является исчерпывающей и имеет как достоинства, так и недостатки. Поэтому для оптимального анализа той или иной хозяйственной системы целесообразно пользоваться типологией, в большей степени отвечающей поставленным целям. Кроме того, необходимо понимать, что любая классификация является «*идеальным типом*» в терминологии Вебера: реальная организация может сочетать в себе несколько признаков с различной степенью выраженности. Также неверно говорить о существовании какой-либо последовательной смены организационных форм: все выделенные типы сосуществуют на протяжении различных эпох, образуя смешенные виды организаций с преобладанием тех или иных черт [Радаев 2005].

Тематика данной работы предполагает более детальное осмысление классификации организаций по отношению к прибыли и соответствующее деление на *коммерческие* и *некоммерческие* типы.

В отличие от коммерческих, некоммерческие организации (включая волонтерские объединения) в качестве обязательных условий имеют добровольный характер деятельности и запрет на распределение прибыли между участниками. Кроме того, такие организации чаще всего отделены от государства и действуют по принципу самоуправления[[10]](#footnote-10). Иначе говоря, если руководители коммерческих организаций нацелены на получение максимальной прибыли, то усилия некоммерческих организаций направлены на создание социального влияния [Дафт, 2006].

Важное различие также лежит в основе способа финансирования деятельности организации: в бизнес-компаниях главным источником финансирования является прибыль от продажи товаров или услуг, тогда как некоммерческие организации существуют за счет государственных субсидий и грантов, а также пожертвований разного рода. Стоит отметить, что нестабильность доходов некоммерческих организаций накладывает определенный отпечаток на способ их функционирования [Letts, Ryan, Grossman, 1999].

Еще одним немаловажным отличием некоммерческих организаций является неоднозначность критериев оценивания проделанной работы. Если в коммерческих организациях такую оценку достаточно легко провести в количественных параметрах размеров прибыли и производительности труда, то некоммерческие организации сталкиваются с нетривиальной проблемой оценки неуловимых улучшений в сфере здравоохранения, образования или в положении незащищенных слоев населения [Дафт, 2006].

Обобщенные результаты сравнения особенностей коммерческих и некоммерческих организаций представлены в Таблице 1.

*Таблица 1*

**Сравнительная характеристика коммерческих и   
некоммерческих организаций**

| *Критерий сравнения* | *Коммерческие организации* | *Некоммерческие организации* |
| --- | --- | --- |
| Цель деятельности | Материальные цели: максимизация прибыли | Нематериальные цели: достижение общественных благ, создание социального влияния |
| Распределение прибыли | Между участниками организации | Прибыль направляется на дальнейшее развитие организации, распределение между участниками запрещено |
| Характер производимого блага | Экономическое благо | Общественное благо |
| Сотрудники организации | Штатные и внештатные сотрудники, стажеры. | Штатные и внештатные сотрудники, стажеры, добровольцы, члены организации |
| Источники финансирования | Прибыль | * *Внешние источники:* финансирование государства, фондов, пожертвования со стороны бизнеса и частных лиц; * *Внутренние источники:* членские взносы, доходы от аренды, вкладов и т.д. |
| Измерение эффективности | Количественные показатели: прибыль, выручка, оборот, рентабельность и т.д. | Отсутствие единого критерия оценки общей эффективности, множественность оценок |

Таким образом, не смотря на то, что в общем и целом некоммерческие организации функционируют по правилам, схожим с коммерческими организациями, выделенные выше различия следует иметь в виду при проведении детального анализа деятельности некоммерческих организаций [Дафт, 2006].

### 4. Организация и ее структурные параметры

Для анализа той или иной организации необходимо выделить ряд эмпирических признаков, присущих любой организационной структуре с целью понять ее строение и основные характерные особенности [Дафт, 2006]. Согласно американскому исследователю Р. Л. Дафту, такие эмпирические параметры организации можно условным образом разделить на *структурные* и *контекстуальные*. При этом важно заметить, что все параметры организации находятся в постоянном взаимодействии и взаимовлиянии.

**Структурные параметры** относятся в большей степени к *внутренним характеристикам* организации и позволяют произвести оценку и сравнение нескольких организаций между собой. На основе модели, предложенной Дафтом, а также признаков, отмеченных отечественным ученым Д. Оляничем, были выделены следующие структурные параметры, являющиеся базовыми в рамках данного исследования [Дафт, 2006; Олянич 2008]:

* *Цели и задачи организации;*
* *Элементы и подразделения организации;*
* *Основные акторы организации;*
* *Иерархия власти* – внутренняя подотчетность, формы и сферы контроля:
* *Централизация* – уровень принятия решений в иерархической структуре;
* *Организационная власть* – право руководителя влиять на принятие и реализацию важных для организации решений;
* *Стиль лидерства;*
* *Формализация* – наличие официальных документов, описывающих правила функционирования организации, способ взаимодействия между сотрудниками и отделами, порядок действий, внутренний документооборот и т.д.;
* *Специализация* – распределение различных типов задач между работниками и отделами;
* *Способ формирования структуры штата* – критерии отбора, обучение, распределение по группам задач.
* *Профессионализация* – уровень образования и специального обучения для сотрудников организации;
* *Система внутренних норм и санкций;*
* *Организационная конфликтогенность;*
* *Коммуникация внутри организации;*
* *Критерии успеха*

Согласно Дафту, **контекстуальные параметры** позволяют охарактеризовать организацию в отношении ее взаимодействия с окружающей средой [Дафт, 2006]. Эти параметры включают в себя следующие релевантные в рамках данной работы элементы:

* *Окружающая среда* – внешний мир, находящийся за пределами организации и активно влияющий и взаимодействующий с ней:
* *Основные стейкхолдеры* (широкий круг лиц, связанных с организацией и влияющих на ее деятельность.)
* *Принципы коммуникации* с основными стейкхолдерами;
* *Организационные границы* – материальные и нематериальные ограничители, которые разделяют внутренний мир организации и внешнюю среду, идентифицирует членов и аутсайдеров:
* *Принципы формирования* границ;
* *Принципы взаимодействия* на границах.

Ниже будут рассмотрены некоторые из названных параметров организации, требующие дополнительного разъяснения.

*Стейкхолдеры*

Отдельное внимание следует уделить такому структурному параметру внешней среды, как *стейкхолдеры*. Стейкхолдеры (stakeholders) – заинтересованные стороны - представляют собой ключевые заинтересованные в деятельности организации группы [Крик, Форстейтер и др., 2005]. Таким образом, стейкхолдеры определяются как группа или отдельное лицо, которое может влиять на деятельность организации или испытывает на себе ее воздействие.

Стоит отметить, что стейкхолдеры коммерческих и некоммерческих организаций могут отличаться. Согласно Дафту, обычно в число заинтересованных сторон коммерческой организации входят:

* Собственники и акционеры;
* Сотрудники;
* Потребители;
* Поставщики;
* Кредиторы;
* Общественность;
* Профсоюзы;
* Правительство.

Говоря о ключевых для волонтерского сообщества стейкхолдерах, стоит выделить следующие группы [Крик, Форстейтер и др., 2005]:

* Основатели;
* Сотрудники;
* Волонтеры;
* Члены организации;
* Подопечные (группы, которым оказывается помощь);
* Родственники подопечных;
* Представители государственных органов;
* Представители администраций социальных учреждений, с которыми сотрудничают волонтеры;
* Коммерческие фирмы;
* Жертвователи и спонсоры;
* Представители СМИ;
* Представители других НКО.

*Организационная культура*

Также при анализе основных параметров организации необходимо учитывать такой немаловажный элемент, как организационную культуру. Организационная культура не может быть однозначно отнесена только к внутренним структурным элементам или только к внешним контекстуальным параметрам. Именно поэтому элементы организационной культуры были включены в представленный выше список параметров.

Американский исследователь К. Оучи определял организационную культуру как собрание символов, церемоний и мифов, которые в совокупности отражают разделяемые членами организации представления о ценностях и убеждениях [Шейн, 2002]. При этом организационная культура также может выступать как составляющая способа адаптации организации к окружающей среде [Шейн, 2002]. В такой трактовке организационная структура выступает как очень широкое и не вполне определенное понятие. В рамках данного исследования, среди основных элементов организационной структуры, предложенных К. Камерон и Р. Куинном, целесообразно выделить следующие [Камерон, Куинн, 2002].

* Основные ценности организации;
* Стиль лидерства;
* Принципы отношения между акторами внутри организации;
* Критерии успеха.
* Способ формирования структуры штата– критерии отбора, обучение, распределение по группам задач и т.д.

*Стиль лидерства*

Характер того способа, который выбирается в рамках решения тех или иных поставленных задач, указывает на стиль руководства, принятый в организации. В данной работе за основу будет принят классическая классификация стилей лидерства, предложенная немецким психологом К. Левин. Согласно Левин, стили руководства можно условно подразделить на *авторитарный* (директивное управление, жесткий контроль и дисциплина), *демократический* (коллективное управление) и *либеральный* или *попустительский* (отстраненность от управления лидера, самостоятельность подчиненных) [Фрейджер, Фэйдимен, 2004].

Сравнительная таблица трех перечисленных выше стилей лидерства представлена на рисунке 2 [Фрейджер, Фэйдимен, 2004].

*Рисунок 2*

**Стили лидерства по К. Левин**

[](http://2.bp.blogspot.com/-cb3gFk-g9bo/T8ELh4cty3I/AAAAAAAABLQ/ZLl3hWeMQHY/s1600/046_manag_style1.jpg)

### 5. Краткие выводы

Таким образом, были рассмотрены основные определения понятия организация, кратко проанализирована роль организаций в жизни человека и представлены их основные классификации. Особое внимание было уделено таким типам организаций как коммерческая и некоммерческая.

Кроме того, параметры, выделенные в рамках структурного подхода, позволяют получить те первичные эмпирические индикаторы, на основе которых будет проведен анализ и последующее сравнение волонтерских формальных объединений в России и Франции. Схема структурных и контекстуальных параметров некоммерческой волонтерской организации, составленная на основе синтеза всех описанных выше общеорганизационных моделей, представлена на Рисунке 3.

*Рисунок 3*

**Структурные и контекстуальные параметры волонтерской организаций. Концептуальная схема**

Общественность (жертвователи и потенциальные жертвователи)

Родственники подопечных

Границы

Администрация социальных учреждений

Другие НКО и объединения НКО

Представители СМИ

Коммерческие организации (спонсоры и потенциальные спонсоры)

Представители государственных органов

Вз-вие

**Организация**

Основные стейкхолдеры

Подопечные

Элементы организационной культуры

Потенциальные волонтеры

**Окружающая среда**

Способ формирования штата

Границы

Критерии успеха

Принципы отношений

Стиль лидерства

Ценности

Активные волонтеры

Простые волонтеры

Вз-вие

Границы

Вз-вие

Вз-вие

Границы

Основатели

Сотрудники

## II. Основные социологические подходы к анализу организаций

### 1. Историческая перспектива

Важно отметить, что в зависимости от того, с какой точки зрения и в какую историческую эпоху рассматривается та или иная организация, понимание правил ее функционирования могут кардинальным образом различаться. Вместе с этим важно понимать, что в деятельности любой организации можно уловить элементы различных подходов, хотя они и изменяются в сторону того или иного направления в ответ на требования ситуации [Дафт, 2006]. В связи с этим представляется целесообразным кратко рассмотреть в исторической перспективе основные концептуальные подходы к изучению организаций, сформировавшиеся как в целом в социальных науках, так и в рамках экономической социологии.

При этом особое внимание будет уделено детальному рассмотрению и сопоставлению двух подходов к пониманию организации: *новому институционализму* в организационном анализе и *сетевому подходу* в социологии организаций. Как уже было отмечено ранее, одной из задач данной работы является обоснование предположения о том, что формальные волонтерские организации в России и во Франции функционируют в соответствии с различными внутренними логиками: французским добровольческим объединениям в большей степени соответствует применение понятия «институционализированная организация», разработанного в рамках теории нового институционализма в организационном анализе, тогда как аналогичным организациям в России релевантна категория «гетерархии», являющаяся частью сетевой организационной теории. Однако построение соответствующих концептуальных моделей невозможно без краткого исторического дискурса в теорию организаций.

Первые исследования организаций с социологической точки зрения были проведены в конце XIX - начале XX века с момента создания фабричной системы и прихода промышленной революции, когда стали создаваться первые крупномасштабные предприятия, и люди стали задумываться о наиболее эффективном способе организации производства [Дафт, 2006]. При этом стоит отметить, что вплоть до 1960-1970 годов в социальных науках преобладало понимание организации как *закрытой системы*, независимой и автономной от окружающей ее внешней среды. В рамках подхода к организации как к закрытой системе сформировалось две основных концепции – организация как *рациональная система* и организация как *естественная система*.

В развитие *классического* понимания организации, основанного на рациональных и иерархических принципах, значительный вклад внесли теория бюрократии М. Вебера, теория научной организации труда американского ученого Ф. Тэйлора, а также теория принятия решений американского ученого Г. Саймона и административная теория французского исследователя А. Фэйоля. Затем к интеллектуальным истокам социологии организаций также были отнесены работы американских социологов В. Уайта, Ч. Барнарда, Э. Майо и В. Гоулднера, которые в своих исследованиях подчеркивали *естественную* социальную сущность организации и социальный консенсус, лежащий в ее основе. Позже эта концепция получила известность как естественная система.

Стоит еще раз подчеркнуть, что ранние подходы к пониманию организации допускали предположение о ее закрытости и автономности по отношению к окружающей среде, что является очень упрощенной моделью. Несмотря на это существенное ограничение, классический подход к организации как к закрытой системе был чрезвычайно продуктивным в эпоху индустриализации. Однако позже концепция организации как закрытой системы была поставлена под вопрос во многом из-за осознания того, что в действительности организации находятся в намного более широком контексте, включающем в себя как элементы изменчивой внешней среды, так и потребности людей, а также из-за стремительных изменений, происходящих в обществе (рост мировой конкуренции) [Bennett, 1991].

Существенную роль в развитии дисциплины как с теоретической, так и с эмпирической точки зрения сыграли исследования, проведенные в 60-80-х годах прошлого столетия в рамках подхода к организации как к *открытой системе*, активно взаимодействующей и зависящей от внешней среды. Экономические, политические, культурные, социальные, технологические и межорганизационные элементы окружающей среды были взяты на вооружение исследователями, стремящимися объяснить организационную структуру и поведение членов организации [Scott, 2003]. Стоит отметить, что теории, представленные в рамках подхода к организации как к открытой системе также возможно разделить на два течения: модель *открытой рациональной системы* и *открытой естественной системы*.

В рамках первого направления отдельно стоит выделить теорию ограниченной рациональности американских социологов Дж. Марча и Г. Саймона, ситуационную теорию П. Лоуренса и Дж. Лорча, теорию сравнительных структур П. Блау и др. В рамках второго направления заметную роль сыграли теория организационной экологии М. Ханнана и Дж. Фримана, теория ресурсной зависимости Дж. Пфеффера и Ж. Саланчика, а также институциональные теории в организационном анализе Ф. Селзника, Дж. Мейера и Б. Роуна, П. Димаджио и В. Пауэлла.

Однако в последние десятилетия мир организаций претерпел весьма глубокие изменения: быстрое развитие информационных технологий, процессы глобализации, охватывающие многочисленные стороны общественной жизни, стремительные социальные и экономические изменения, общая неопределенность внешней среды содействуют все большей гибкости организационных структур [Беннетт, 1991]. Все это требует пересмотра классических подходов к объяснению организаций и поиска новых инновационных решений. С этой точки зрения интерес представляют новейшие подходы в социологии организаций: модель организации как процесса, *сетевого подхода* к анализу организаций, а также *теории нового институционализма* в организационном анализе, активно развивающиеся в рамках новой экономической социологии и в настоящее время. Последним двум теориям будет уделено особое внимание в рамках данной работы. Однако прежде чем переходить подробнее к анализу организационных подходов в исторической перспекиве, представляется целесообразным уделить особое внимание тем ключевым различиям, которые лежат в разделении теорий организаций на два больших лагеря: модель организации как открытой системы и модель организации как открытой системы.

### 2. Организация как закрытая и открытая системы. Общий взгляд

Важнейшим этапом развития дисциплины стало использование *системного подхода* к пониманию организаций и введение понятий *«закрытая»* и *«открытая»* системы применительно к организациям [Thompson, Zald, Scott, 2007]. В разработку методологии системного подхода к организациям значительный вклад внесли российские ученые А. Богданов, А. Берг, М. Афанасьев и др. В западной литературе с этой точки зрения интересны труды Л. Фон Берталанфи, Р. Джонс, Ф. Каст и Р. Розенцвейг [Дафт, 2006].

Среди основных принципов системного подхода к организациям отмечают следующие базовые предпосылки [Олянич, 2008]:

* Целостность – система как целое и как совокупность подсистем;
* Иерархичность строения подсистем и элементов;
* Структуризация;
* Множественность – возможность использования различных моделей для анализа.

Понятие *закрытой системы* берет свои истоки в физических науках, что обуславливает ее принципиальную характеристику – самосдерживаемость, игнорирование эффекта внешнего воздействия, независимость от окружающей среды. Допуская, что внешнее окружение является несущественным фактором и что организации представляют собой автономные образования, изолированные от внешнего мира, ранние исследования организаций были сосредоточены главным образом на изучении их внутренней структуры [Дафт, 2006]. В рамках подхода к организации как к закрытой системе первоначально появилась *рациональная модель* (1900-1930 гг.), и уже позже возникла теория организации, рассматривающая ее как *естественную систему* (1930-1960 гг.).

Однако модель организации как закрытой системы является очень ограниченной и далекой от реальности [Thompson, Zald, Scott, 2007]. В действительности любая организация вынуждена постоянно тесно взаимодействовать с окружающей средой, совершая обмен ресурсами и приспосабливаясь к внешним изменяющимся условиям. От успешности такого взаимодействия зависит существование организации и ее эффективность [Дафт, 2006].

Согласно модели организации как *открытой системы*, предложенной Дафтом, организация в самом общем виде представляет собой сложное образование, состоящее из нескольких подсистем, составные элементы которой преобразуют ресурсы, полученные из внешней среды с тем, чтобы на выходе получить некоторые блага и ценности, которые затем поступают обратно во внешнюю среду. При этом организация и ее внешняя среда находятся в постоянном взаимовлиянии. Общая схема организации как открытой системы по Дафту представлена на Рисунке 4.

*Рисунок 4*

**Модель организации как открытой системы по Дафту**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ресурсы на входе  Сырье, люди, информация, финансы  Внешняя среда | Преобразование ресурсов | Ценности и ресурсы на выходе  Внешняя среда  Товары, услуги, экстерналии |
| Вз-вие с внешней средой | Пр-во, эксплуатация, адаптация, управление | Вз-вие с внешней средой |

Подсистемы и элементы организации

Ниже будет проведен последовательный анализ подходов в социологии организаций в исторической перспективе. Для большего удобства все теории будут представлены исходя из концептуального деления подходов на четыре группы, предложенного американским социологом Р. Скоттом [Scott, 2003]:

* Организация как закрытая рациональная система;
* Организация как закрытая естественная система;
* Организация как открытая рациональная система;
* Организация как открытая естественная система.

Кроме того, будет кратко рассмотрен альтернативный подход к организации как к *процессу*. Особое внимание будет уделено двум релевантным в данной работе подходам: *новому институционализму* в организационном анализе и *сетевому подходу* в социологии организаций.

### 3. Организация как закрытая рациональная система

Быстрый экономический рост и технологический прогресс начала XX века обусловили появление новых типов масштабных организаций, работу которых первые исследователи зачастую сравнивали с хорошо смазанной машиной, характеризующейся бюрократичностью и формальной иерархичностью структуры [Дафт, 2006]. Совокупность первых теорий к пониманию организации рассматривали ее как *рациональную систему* – формально организованную иерархической структуру, созданную сознательно с целью достижения заранее определенных целей [Scott, 2003].

Идея классической бюрократии как следствие тотальной рационализации человеческой жизни представлено в работах М. Вебера. Согласно Веберу, административная бюрократическая структура возможна только на основе легального господства, опирающегося на веру в легальность и справедливость принятых в обществе норм. По Веберу, бюрократическая организация представляет собой наиболее эффективный тип административной системы [Вебер, 1998]. Согласно Веберу, классическая бюрократическая организация обладает десятью обязательными чертами, которые для удобства могут быть сведены к четырем основополагающим признакам [Битэм, 1997]:

* *Иерархичность*: строгая иерархическая структура, четко определенная сфера полномочий, подотчетность вышестоящему руководству, зависимость вознаграждения от места в иерархической структуре, четкое разделение труда между отделами;
* *Последовательность*: служба в аппарате является основным видом деятельности, дающим жалование и продвижение по карьерной лестнице;
* *Безличность:* преданность не конкретному лицу, а служебному долгу, наличие единого свода письменных предписаний, исключающих фаворитизм, постоянная отчетность в письменной форме;
* *Специальные знания*: отбор и распределение работников по профессиональной квалификации и образовательным дипломам, требование специальной подготовки.

Как отмечает В. Радаев, сам Вебер позже признавал недостатки бюрократического устройства, рассматривая его с позиции «культурного пессимизма» [Радаев, 2005]. Позже модель классической бюрократии подверглась критике как со стороны марксистов, связывающих эту организационную систему с производством отчуждения работников от условий и результатов их собственной деятельности, так и со стороны функционалистов, указывающих на такие дисфункции бюрократии как аномия, формализм и чиновничья рутина [Радаев 2005]. Тем не менее, веберовская теория бюрократии дала мощный толчок развитию как собственно бюрократических концепций, так и формированию альтернативных подходов в теории организаций. Теория бюрократии Вебера имеет основополагающее значение для развития теории и социологии организаций как отдельных дисциплин.

В рамках подхода к организации как к закрытой рациональной системе также сформировался принцип научной организации труда, представленный в работах Ф. Тэйлора. Основываясь на многочисленных эмпирических исследованиях, Тэйлор обосновал главную идею своей теории, согласно которой решения внутри организации и планирование работы должны быть основаны на точном научном анализе каждой конкретной проблемной ситуации [Harrington, 1999]. Согласно принципам научной организации труда, для наибольшей эффективности менеджеры предприятия должны разрабатывать набор четких стандартных процедур выполнения того или иного задания, производить обучение работников по унифицированным программам и использовать материальное вознаграждение как инструмент поощрения. Не смотря на ряд существенных ограничений (в частности, отельный работник рассматривался как «винтик» в отлаженной машине предприятия, лишенный собственного мнения и права принятия и понимания решения), идеи Тэйлора позволили добиться существенных успехов и роста производительности на промышленных предприятиях США, использующих тяжелый рутинный физический труд. Продолжателем идей Тэйлора являлся советский теоретик в области организации труда О. Ерманский, а также деятель в области научной организации труда А. Гастев [Дафт, 2006].

Если теория научной организации труда Тэйлора рассматривала организацию в крайне узком техническом аспекте, то административная теория организации и управления А. Файоля понимала организацию как единое целое, совокупность структурных и функциональных особенностей [Scott, 2003]. Отличительной особенностью учения Файоля являлась идея, согласно которой управленческие функции и принятие решений могут осуществляться на различных иерархических уровнях и не всегда являются исключительной привилегией «верхушки». Кроме того, Файоль, в отличие от Тэйлора, сосредоточился на уровне высшего администрирования, а не на цеховом управлении. Файоль разработал 14 принципов организации и управления труда на предприятии, которые получили широкое распространение в теориях менеджмента. В число этих принципов входят, например, положения о разделении труда, поддержания дисциплины, единства действий, централизации и корпоративного духа.

Другим сторонником модели организации как закрытой рациональной системы являлся Г. Саймон. Его важный вклад в развитие дисциплины заключался в проведении различия между рациональностью фирмы и бюрократической организации [Simon, 1952]. В случае фирмы результат можно считать эффективным, если он является таковым для ее руководителя, а остальным участникам в этом случае остается лишь следовать указаниям и минимизировать издержки. Такое толкование близко к экономическому постулату максимизации полезности. В рамках теории организации Саймон также предлагает проводить более глубокий анализ, направленный на изучение условий успешного функционирования и выживания организации.

В рамках своей теории принятия решений, основанной на исследованиях государственного управления, Саймон во многом опирается на модель рационального выбора в микроэкономике. Среди основных положений этой теории следует подчеркнуть важность детального сбора фактов и определения всего множества возможных решений перед непосредственным выбором наилучшей стратегии. При этом, говоря об организациях, Саймон подчеркивает групповой характер принятия решений, отличающийся от теории рационального выбора, так как в этом случае значительную роль играют различия в интересах и ценностях действующих лиц.

Таким образом, стоит ометить, что подходы к организациям как к закрытым рациональным системам были чрезвычайно продуктивными в эпоху индустриализации и в совокупности составили одну из первых целостных теорий организаций. Вместе с этим, ряд исследователей признают существенные недостатки бюрократической организации труда, основанной на строго формализованной иерархии и четком разделении функциональных обязанностей. Так, рутинность действий работников притупляет их творческие способности, а строгое следование формальным правилам приводит к бездумной ритуальности действий, когда исполнение норм является самоцелью и расходится с реальными потребностями организации [Clegg, 2009; Duttweiler 1988].

Одновременно с развитием механистических подходов к пониманию организаций обрело популярность изучение психологических аспектов ее функционирования. Американский социолог М. Фоллет утверждала, что помимо чисто производственных характеристик огромную важность имеют личные потребности и интересы индивида, а также необходимость сотрудничества и солидарности внутри группы. Гуманистический взгляд на организации получил распространение в связи с проведением ряда социально-психологических экспериментов на индустриальных предприятиях. Так, Хотторнский эксперимент показал, что на производительность работников в большой степени влияет позитивное отношение руководства, гармоничные и человеческие отношения внутри коллектива. Тем не менее, идея рациональности и иерархичности организаций бюрократического типа заняла прочное место в социальных науках и имела огромное влияние на протяжении нескольких десятилетий.

### 4. Организация как закрытая естественная система

Уже в 40-х годах прошлого столетия многие исследователи осознали ограниченность модели организации как рациональной системы и в своих работах стремились отразить, как на самом деле работает организация в реальных условиях. Главной предпосылкой новой модели стало понимание того, что организация является не только рациональным инструментом для достижения определенной цели, но, в первую очередь, социальной общностью, объединением людей, в основе которого лежит как социальная солидарность и консенсус, так и социальный конфликт [Scott, 2003]. Такое подход к организации получил название естественной или органической системы и стал ответом и своеобразным антиподом описанной выше рациональной бюрократической модели.

Впервые модель *естественной системы* была представлена в работах Т. Бернса и Дж. Сталкера, которые провели сходство между организациями и биологическими организмами. Такая концептуальная рамка ставит акцент на признаки, присущие организации как коллективу людей: чувство личной ответственности и значимости, заинтересованность в поддержании существования организации, желание достичь определенных целей. Существенный вклад в развитие модели организации как закрытой естественной системы был сделан благодаря теоретическим работам Э. Майо, а также эмпирическими исследованиями М. Ройетлисбергер и К. Диксон [Дафт, 2006].

Важно отметить, что понимая организацию как естественную систему, исследователи подчеркивают различие между заявленными и действительно реализуемыми целями, формальной структурой и возникающей параллельно с ней действительными неформальными отношениями по поводу власти, статусов, ценностей. В целях сохранения организации как социальной группы, ее выживания, поставленные цели могут корректироваться или вовсе игнорироваться участниками в процессе выполнения деятельности [Скотт, 2003]. Таким образом, заявленная формальная иерархическая структура на деле оказывается намного более сложной и гибкой, включающей в себя конфликтующие цели и интересы отельных участников. Обобщая основные положения теорий и результатов исследований, сделанных такими авторами как В. Уайт, Ч. Барнард и В. Гоулнер, можно выделить некоторые важные характеристики, присущие организациям как естественным системам:

* *Тенденция к простоте*: не существует навсегда заданного способа разделения труда и ответственности: обязанности работников постоянно находятся в движении, корректируются и меняются, происходит сдвиг в сторону инициативы и импровизации;
* *Децентрализованность*: заявленная формально иерархия не соблюдается в действительности, обладают преимуществом горизонтальные и неформальные связи, управление может осуществляться на любом уровне;
* *Неофициальность*: отсутствует четкая регламентация, письменные нормы и санкции могут существовать лишь на бумаге, контакт между сотрудниками и отделами не нагружен бюрократическими механизмами;
* *Персонификация*: внимание к индивидуальным особенностям и способностям работника, развитие и поощрение творческого подхода к труду.

Таким образом, стоит отметить, что сторонники естественной теории сделали значительный шаг в сторону осмысления реального состояния организации, наблюдаемого в действительности, а также построили альтернативную концепцию господствующему в то время представлению об организации как о рациональной системе, подчеркнув значимость естественной социальной составляющей, корректирующей заявленную безличную иерархическую структуру.

Вместе с этим такое понимание организации по-прежнему оставалось ограниченным, так как анализ был проведен лишь в рамках внутренней организационной структуры без учета факторов внешней среды. Другими словами, делалось допущение, что внешняя среда характеризуется стабильностью и неизменчивостью, вследствие чего является фактором, не влияющим на внутреннюю структуру организаций, фактором, который может быть исключен из анализа. Однако окружающая среда современных организаций в действительности является какой угодно, но только не стабильной [Дафт, 2003]. Как будет показано далее, настоящей революцией в теории организаций стало введение в анализ дополнительного внешнего фактора - изменчивой окружающей среды.

### 5. Организация как открытая система. Рациональная и естественная модели

В основе взгляда на организации как на открытые системы, возникшего в 60-е годы прошлого столетия и продолжающее свое развития по сегодняшний день, лежит идея о том, что организация является не только открытой внешней окружающей среде, не просто взаимодействует с ней и обменивается ресурсами, но также и напрямую зависит от нее самим своим существованием [Scott, 2003]. Другими словами, сам факт существования организации подразумевает ее зависимость от той среды, в которой она находится.

Пожалуй, самым кардинальным подходом, сформировавшимся в рамках концепции организации как открытой системы, является так называемая математическая «теория хаоса» в применении к организационным структурам. Согласно этой теории, организационные структуры не могут функционировать как машины, а скорее соответствуют понятию естественной «живой» системы. Отношения внутри организаций и за ее пределами нелинейны, неопределенны и неожиданны: изменения происходят в различных ее частях, связи и отношения формируются и распадаются, границы организации постоянно находятся в движении [Tetenbaum, 1998].

В рамках подхода к организации как к открытой системе основной проблемой является вопрос о том, как внешние условия влияют на структуру организации, как организации приспосабливаются к изменяющимся условиям внешней среды, как происходит осмысление и изменение границ организаций [Audia, Freeman, Reynolds, 2006]. Стоит отметить, что как и в случае с подходом к организации как к закрытой системе, в рамках модели открытой системы существуют два направления: рациональное и естественное. При этом многие исследователи, изначально рассматривающие организацию с точки зрения ее закрытости, позже скорректировали свои теории, признавая открытую сущность организации.

Обобщенное представление основных различий между механистическим и естественным пониманием организации представлено в Таблице 2 [Hurst, 2002].

*Таблица 2*

**Два подхода к созданию организаций:   
механистическая и естественная системы**

| **Критерий сравнения** | **Организация как механистическая система** | **Организация как естественная система** |
| --- | --- | --- |
| Тип структуры | Вертикальная | Горизонтальная |
| Тип связей | Формальные | Неформальные |
| Тип задач | Рутинные | Креативные |
| Разделение труда | Жесткое | Нечеткое, расширение полномочий |
| Тип культуры | Жесткая | Адаптивная |
| Стратегия | Конкуренции | Сотрудничества |
| Среда | Стабильная, неизменчивая | Подвижная, изменчивая |

*Организация как открытая рациональная система*

Рассмотренная ранее в рамках подхода к организации как к закрытой рациональной системе административная теория Г. Саймона получила свое продолжение при расстановке новых акцентов на вызовах окружающей среды. Дж. Марч и Г. Саймон рассматривают организацию с точки зрения ее открытости внешней среде и обращают особое внимание на то, какие изменения происходят в организации под влиянием внешней неопределенности. Что касается процедуры принятия решений, исследователи пришли к выводу, что организации стремятся упростить ее в как можно большей степени, стараясь чаще использовать уже готовые варианты решений, вместо трудоемкого поиска новых [Scott, 2003]. Согласно теории ограниченной рациональности, организации, как и люди, склонны прекращать поиск оптимальных решений при нахождении первого приемлемого.

Отдельно стоит подчеркнуть тот факт, что организации, как правило, имеют дело не с одной, а с несколькими внешними средами, различающимися по степени сложности. Именно поэтому для эффективности деятельности очень важно принимать в расчет особенности каждой из сред. Развивая свою теорию ограниченной рациональности, Г. Саймон приходит к выводу о том, что различия во внешних средах непосредственно влияют на процесс поиска решений внутри организации.

Продолжением идей Г. Саймона и Дж. Марча является ситуационная теория, ключевой идеей которой является требование наилучшего соответствия между структурой и окружающей средой ради достижения максимальной эффективности [Pennings, 1992]. Органичным выводом из этой предпосылки является тот факт, что единственного наилучшего пути развития в действительности не существует, так как стратегия, хорошо работающая в одних ситуационных условиях, может оказаться совершенно бесполезной в других. Так, например, при стабильной окружающей среде организации будут стремиться использовать некоторую рутинную технологию с опорой на формальный бюрократизм и иерархию. В случае же неопределенной быстро меняющейся окружающей среды для большей эффективности организация будет стремиться сглаживать существующую формальную иерархию и развивать сеть неформальных связей внутри группы, использовать техники «свободного» менеджмента и нерутинных технологий [Дафт, 2003]. К схожим выводам о необходимости организаций адаптировать свою внутреннюю структуру к окружающей среде для максимизации эффективности пришли в своих исследования П. Лоуренс и Дж. Лорш [Scott, 2003].

Таким образом, признавая факт открытости организации окружающей среде, сторонники рациональной системы стремились понять, каким образом рациональный компонент организации может быть сохранен при активном влиянии внешнего окружения. Согласно Томпсону, различные структурные части открыты внешнему влиянию в разной степени, именно поэтому у организации существует возможность сохранять принцип закрытости в критичных частях системы, тем самым поддерживая общую рациональность [Scott, 2003].

Немного с другой точки зрения тот же феномен был рассмотрен сторонником сравнительного структурного анализа П. Блау и его коллегами. Привлекая для иллюстрации количественные данные, исследователи показали, как может изменяться формальная организационная структура под влиянием независимых внешних переменных [Scott, 2003].

В рамках теории транзакционных издержек О. Уильямсон объясняет структурное разнообразие организаций, опираясь на предпосылку о том, что организации меняются и развиваются с единственной рациональной целью – уменьшить транзакционные издержки. Перед лицом неопределенности и сложности внешней среды организации должны вовремя произвести необходимые изменения в ответ на внешние вызовы для того, чтобы обеспечить контроль и поддержку обменным процессам, а также минимизировать их издержки [Scott, 2003].

Наконец, в модель также были включены такие характеристики организации, как наличие доступа к ключевым ресурсам, включая как физические (финансовый капитал и расположение), так и менее материальные (компетенции и знания). Согласно исследователям И. Нонака и Х. Такеучи, именно внешний доступ к последним является основой для построения эффективной организационной структуры [Scott, 2003].

Тем не менее, все описанные выше теории отталкивались от изначальной предпосылки о рациональности организации как основополагающем ее признаке. Однако, начиная с 60-х годов прошлого века, наблюдается переход от восприятия организации как хоть и открытого, но рационального образования в сторону одновременной открытости и естественности.

*Организация как открытая естественная система*

Благодаря совмещению модели организации как открытой системы с идеей о ее естественном характере известность получили новая теория организации К. Вейка, социотехническая теория систем Э. Миллера и А. Райса, а также наиболее известное функционалистское направление, получившее название популяционной экологии организаций. В этом направлении работали американские исследователи М. Ханнан, Дж. Фриман, Х. Олдрич и др.

Экологический подход, рассматривающий организации как живые естественные открытые системы, аналогичные биологическим системам в теории Ч. Дарвина, понимает внешнюю организационную среду как систему экологических ниш, тогда как группы однотипных организаций, сосредоточенных на одном географическом пространстве, рассматриваются как организационная популяция [Щербина, 2008]. Согласно сторонникам этого подхода, рыночная конкуренция аналогична естественному отбору, под действием которого возникают, исчезают и изменяются организации [Радаев, 2005; Валитова, Тамбовцев, 2005]. Основным критерием эффективности работы организации считается степень ее гибкости и способность к адаптации к той или иной окружающей среде, способность «выживания» в трудных и изменчивых условиях [Scott, 2003]. В случае динамично изменяющейся среды в наилучшем положении находится тот, кто обладает наиболее универсальными навыками [Hannan, Freeman, 1977].

Теория ресурсной зависимости была разработана американскими социологами Дж. Саланчиком, Дж. Пфеффером, а также Г. Олдричем и во многом стала продолжением развития концепции экологии популяций. Основная идея теории ресурсной зависимости заключается в том, что для получения необходимых ресурсов организация вынуждена обращаться к окружающей ее среде. При этом организация стремится так провести свою деятельность, чтобы снизить свою ресурсную зависимость от других акторов и повысить их зависимость от себя. При этом степень зависимости одних акторов от других определяется важностью ресурса, степенью его контролируемости другими организациями и степенью его контролируемости данной организацией [Scott, 2003]. Важное отличие от популяционной экологии состоит в том, что согласно теории ресурсной зависимости, организация сама выбирает стратегию взаимодействия с акторами внешней среды, соответствующую ее целям и особенностям.

В рамках подхода к организации как к открытой естественной системе большим влиянием пользуется *институциональная теория*, развивамая американскими социологами Ф. Селзником, Дж. Мейером, Б. Роуном, П. Димаджио и В. Пауэллом. Институционалисты проблематизируют взаимоотношение организации с внешней средой, и рассматривают процессы, происходящие на ее границах. Подробный анализ институциональной и неоинституциональной теории применительно к социологии организаций будет представлен в отдельной части данной работы.

\*\*\*\*\*

Таким образом, представленный анализ основных подходов к организации как к закрытой и открытой системе (рациональной и естественной), позволяет получить более широкую историческую картину развития направлений в теории организаций. Не смотря на то, что в настоящее время многие из описанных подходов уже не используются в широком масштабе, понимание их основных принципов и идей является обязательным условием для любого исследователя в области организаций. Не вызывает сомнения тот факт, что современные организационные теории, речь о которых пойдет ниже, так или иначе опираются на классические предпосылки, представленные в работах их предшественников.

Далее будет произведен анализ современных направлений в экономической социологии в области исследований организаций. Обозначив ключевые характеристики теории организации как процесса, мы перейдем к более детальному сопоставлению двух интересующих нас в рамках данной работы подходов: новому институционализму в организационном анализе и сетевому подходу к организациям.

### 6. Организация как процесс

В отличие от классического понимания организации как системы, концепция организации *как процесса* призвана, прежде всего, подчеркнуть ее процессуальный, развертывающийся в пространстве и во времени характер деятельности, обусловленный сознательными усилиями ее членов. Концепция организации как процесса соответствует метафоре «договорного порядка» [Чириков, 2009].

Среди исследователей, внесших значительный вклад в разработку процессуальной концепции организации, стоит выделить А. Стросса, Д. Мэйнса и П. Холла. Пик развития этого направления пришелся на 60-70-е годы прошлого столетия. Работы этого периода были сосредоточены главным образом в сфере социологии медицины. В отечественной социологии развитие теории организации как процесса было продолжено российским социологом И. Чириковым.

Ключевым аспектом процессуальной теории организации является мысль о том, что в процессе повседневных практик соглашений и переговоров члены организации создают социальный порядок – основания для согласованного действия – которые в дальнейшим постоянно повторяются и воспроизводятся участниками. [Livingston, 1987]. Стоит отметить, что переговоры становятся необходимым элементом организационной структуры в особо проблемных ситуациях, когда обычные действия коллективных акторов, а также привычный рутинизированный набор действий являются неэффективными. В таких сложных ситуациях переговоры выступают нетривиальным и мощным механизмом достижения социального порядка. В ходе ряда уникальных ситуационных социальных взаимодействий с третьей стороной делегированные акторы применяют свои креативные способности для достижения максимально выгодного для данной организации результата. Переговоры выступают своего рода интерактивным процессом взаимодействия сторон, характеризующимся своей нетривиальностью и творческой составляющей.

Стоит отметить, что метафора организации как договорного порядка, по сути, понимает организацию как совокупность социальных сетей, ориентированных на взаимодействие с внешними индивидуальными и коллективными акторами. В этом отношении подход к организации как к процессу в определенной степени близок сетевому подходу в организационном анализе, речь о котором пойдет в следующем разделе.

В целом можно сказать, что процессуальный подход к организациям представляет собой перспективную область в социологии организаций, исследования которой могут принести много интересных результатов.

### 7. Новый институционализм и сетевой подход в организационном анализе: сопоставление подходов

В рамках данного исследования особое внимание будет обращено на две теории организационного анализа, получившие развитие в рамках экономической социологии: *новый институционализм* и *сетевой подход* к анализу организаций.

Стоит отметить, что приведенный выше обзор основных подходов в организационной теории позволяет очертить достаточно четкие концептуальные рамки, в которые вписывается почти каждая из упоминавшихся концепций. В общей сложности мы имеем четыре концептуальные группы: классическая модель организации как закрытой рациональной системы, во многом противостоящее ей понимание организации как закрытой естественной системы, а также революционный подход к организациям как к открытым системам, в рамках которого также выделились сторонники как рациональной, так и естественной модели.

Однако далеко не всегда ту или иную теорию возможно четко вписать в сложившиеся концептуальные рамки. Это утверждение в полной мере можно отнести как к описанной выше процессуальной теории, так и к новому институционализму и сетевой теории применительно к организационному анализу.

Что касается *нового институционализма*, то эту теорию однозначно вписать в приведенную выше концептуальную рамку можно лишь с определенной долей условности. Безусловно, основной предпосылкой является положение об открытости организации внешнему миру. Однако если классическая институциональная теория (модель открытой естественной системы) говорит о факте взаимодействия организации с внешним локальным обществом, включающим в себя другие организации, их ассоциации, государственные структуры и т.д., то неоинституционализм проблематизирует это взаимодействие, рассматривая внешних игроков не просто как группу коллективных акторов, а как организационное поле, представляющее из себя институционализированную сферу жизни [Чириков, 2012]. Внимание исследователей в области нового институциоанлизма сосредоточено на тех процессах, которые протекают на границах организаций и институциональных сред, а также на тех механизмах, при помощи которых организационные структуры усваивают внешние институциональные импульсы и изменяют правила своего функционирования в соответствии с внешним давлением.

Что касается *сетевого подхода* в организационном анализе, то он представляет собой синтез сразу нескольких теоретических концепций, и понимается скорее как определенный способ взгляда на организации, чем как отдельная теория в организационном анализе. Сети являются своего рода инструментом, методом исследования, который может быть привлечен для анализа того или иного явления[[11]](#footnote-11). Основной вопрос заключается в эффективности и плодотворности применения этого инструмента к определенному эмпирическому случаю.

Представляется, что два рассматриваемых подхода обладают значительным потенциалом в сфере организационных исследований. Дальнейший краткий обзор основных положений нового институционализма и сетевого анализа не имеет своей целью противопоставить эти две теории, также как и выделить преимущества одной из них по сравнению с другой. Представляется, что различие этих двух теорий заключается в своеобразии того угла зрения, под которым рассматривается организация в том или ином случае, а не категоричном отличии научных школ: новый институцилнализм проблематизирует давление внешней среды и последующий за этим организационный изоморфизм, тогда как сетевой подход определяет организацию в первую очередь через ее укорененность в сети социальных отношений.

Основная задача данной работы сводится к обоснованию того, что как новый институционализм, так и сетевая теория могут быть применены при анализе одного и того же объекта – формальных волонтерских организаций. Вместе с этим мы утверждаем, что применение той или другой концептуальной рамки может быть релевантно в большей или меньшей степени той или иной группе эмпирических единиц. Применительно к данной работе в качестве основной мы выдвигаем гипотезу о том, что формальные волонтерские организации в России в большей степени соответствуют логике сетевого подхода. Для интерпретации результатов экспертных интервью с лидерами волонтерских ассоциаций мы воспользуемся теорией, объясняющей реакцию на неопределенность внешней среды – концепцией гетерархии, предложенной американским ученым Д. Старком. Мы предполагаем, что аналогичные организации во Франции могут быть наиболее эффективно объяснены при помощи инструментов, предоставленных теорией нового институционализма. Стоит отметить, что особое внимание будет уделено тому, как в рамках каждого из подходов концептуализируются границы организации, так как их формирование и понимание представляет богатый иллюстративный материал как для понимания общего функционирования организации, так и для сопоставления различных теоретических рамок [Павлюткин, 2012].

**7.1. Новый институционализм в социологии организаций**

*Институциональные теории в экономике*

В целом развитие институционализма как направления в социальных науках может быть разделено на два периода: «старый», традиционный институционализм и новый институционализм (неоинституционализм).

«Старый» институционализм представляет собой течение в экономике, возникшее на рубеже XIX-XX веков и тесно связанное с новой исторической школой, видными представителями которой являлись Ф. Лист, К. Бюхер и Г. Шмолер. Базовой предпосылкой традиционного индивидуализма является идея о необходимости вмешательства общества в экономическую жизнь, установления социального контроля над экономическими процессами [Вольчик, 2002]. Подвергая критике неоклассическую теорию, институционалисты стремились установить связи между экономикой и другими науками об обществе – социологией, политологией, правом, в связи с чем ранние работы в этом направлении во многом носят междисциплинарный характер. Наиболее значимыми представители «старого» институционализма являются Т. Веблен, У. Митчелл, Д. Коммонс и Дж. Гелбрейт. Основным объектом анализа институциональной теории являются социальные институты, а не отдельные группы индивидов.

Родоначальником нового институционализма в экономике принято считать американского экономиста Р. Коуза, который в 30-х годах прошлого века представил свою работу под названием «Природа фирм» [Радаев, 2001]. Значительный вклад в становлении нового концептуального течения внесли американские экономисты Д. Норт и О. Уильямсон. Считается, что у интеллектуальных истоков нового институционализма в экономике стоят экономисты Австрийской школы К. Менген и Ф. фон Хайек [Вольчик, 2002].

В целом можно сказать, что новый институционализм в экономике опирается на основные предпосылки неоклассической экономической теории, однако критикует ряд ее элементов и достраивает микроэкономические положения [Радаев, 2001]. Так, предпосылка о методологическом индивидуализме и максимизации полезности распространяется за пределы экономической сферы на все остальные сферы жизни общества. Таким образом, в отличие от «старых» институционалистов, целью которых являлся анализ экономической теории при помощи других общественных наук, «новые» институционалисты расширяют сферу применения экономических законов на неэкономические проблемы в сфере права, политики, семьи и т.д. Исходя из принципов общей неоклассической экономики, неоинституционалисты стремятся анализировать конкретные явления повседневной жизни. Позже этот подход получил название «экономического империализма». Ярким представителем этого направления является лауреат нобелевской премии по экономике Г. Беккер, который в своих работах стремился распространить микроэкономический анализ на аспекты человеческого поведения в нерыночных сферах.

Вместе с этим неоинституционалисты подвергли значительной критике неоклассическую посылку о рациональности поведения, принимая описанную выше концепцию ограниченной рациональности Г. Саймона. Значительный вклад в развитие течения внес анализ асимметрии информации и оппортунистического поведения О. Уильямсона. В совокупности принятие во внимание факторов ограниченной рациональности и рисков оппортунистического поведения со стороны хозяйственных агентов обуславливает необходимость существования хозяйственных организаций как противоположность рынка [Радаев 2001].

Значительным вкладом неоинституционалистов являлось введение ненулевых транзакционных издержек в процесс обмена, что противоречит основной предпосылке неоклассической теории. Этот факт обуславливал необходимость изучения влияния социальных институтов на функционирование рыночного механизма [Вольчик, 2002]. Кроме того, в рамках неоинституциональной теории в экономике были осуществлены попытки пересмотра неоклассических тезисов о доступности и полноте информации, а также тезис о нейтральности распределения прав собственности.

*Новый институционализм в социологии*

В отчетливой связи с новой институциональной экономикой находится направление *нового институционализма в социологии*, начавшее свое активное развитие в конце 80-х начале 90-х годов прошлого столетия. Это направление получило свое развитие во многом благодаря деятельности американской школы социологии в организационном анализе, а также развитию нового институционализма во Франции. Новый институционализм в социологии характеризуется отчетливыми заимствованиями из новой институциональной экономики, включая положения о транзакционных издержках, отношениях собственности и управления [Радаев 2001].

Принимая во внимание более широкие теоретические рамки неоинституционализма в организационном анализе, стоит обратить внимание на тот факт, что это направление во многом является результатом концептуальной борьбы в социологии между материалистическим и идеаторным пониманием человеческого поведения, уходящей корнями в классическое противостояние теорий Спенсера и Дюркгейма, Вебера и Маркса, Парсонса и Миллса [Hinings, Tolbert, 2008].

Стоит отметить, что новый институционализм в социологии является попыткой установления и укрепления связи между экономической теорией и социологией [Радаев, 2001]. В своей знаменитой статье «Экономические институты как социальные конструкты: рамки анализа» М. Грановеттер представляет модель экономико-социологического человека, который является синтезом человека экономического и человека социологического [Грановеттер, 2004]. Человек экономический, располагая способностью к активному сознательному выбору, независимости и рациональности, страдает от отсутствия социальной составляющей. Человек социальный, напротив, полностью подчинен социальным нормам, слабо информирован и неспособен к калькуляции. Однако, несмотря на очевидное различие, каждая из описанных выше концепций опирается на единую предпосылку об автономности индивида, неподверженного влиянию социальных отношений. «Недосоциализированная» концепция человека игнорирует социальную составляющую в его деятельности, тогда как «пересоциализированная» концепция говорит о тотальной подчиненности человека социальным нормам, которые, будучи освоены единожды, оказывают влияние на поведение людей в течение всей жизни [Грановеттер, 2004].

Грановеттер предложил совместить достижения традиционной социологии и новой институциональной экономики, предлагая модель экономико-социологического человека. Взяв самое лучшее от экономической и социологической концепций, экономико-социологический человек отличается важнейшей предпосылкой о включенности социальной составляющей в экономическую деятельность индивида [Грановеттер, 2004].

Исходя из описанных выше теоретических наработок, новый институционализм в социологии понимает институты не как абстрактные идеальные стандарты и формальные схемы поведения, а как формальные и неформальные правила, регулирующие будничные практики и базирующиеся на их постоянном воспроизводстве в повседневной жизни [Радаев, 2005].

*Новый институционализм в организационном анализе*

Стоит отметить, что неоинституционализм как направление получил свое развитие именно в сфере социологии организаций. Изначально он был использован в качестве концептуальной рамки в исследованиях именно некоммерческого сектора, а позже был распространен на анализ коммерческих организаций.

Основными представителями нового институционализма в социологии организаций являются американские социологи Дж. Мейер и Б. Роуэн, П. ДиМаджио и У. Пауэлл, Л. Зукер, У. Бэйкер, Н. Биггарт, В. Ни, Н. Флигтин. Также значительную известность получила французская школа нового институционализма, среди основных представителей которой можно назвать Ж.-П. Дюпюи, Р. Сале, Ф. Эмар-Дюверне, Л. Тевено, и Л. Болтански. Среди значительных достижений французского неоинституционализма можно отметить экономическую теорию конвенций, а также теорию множественных порядков обоснования ценности, разработанную Л. Тевено и Л. Болтански [Радаев 2001].

В рамках данного исследования целесообразно рассмотреть положения современной новой институциональной социологии применительно к анализу организаций. В данной работе мы обратим внимание на четыре основополагающих работы в данном направлении: Мейер и Роуэн (1977), Цукер (1977), Димаджио и Пауэлл (1983) и Скотт и Мейер (1983).

Однако прежде чем обращаться к основным положениям нового институционализма в организационном анализе, целесообразным представляется выделение основных характеристик, отличающих его от «старого» институционализма (Т. Парсонс, Ф. Селзник). Во-первых, представители нового и старого институционализма значительно расходятся в вопросе определения внешней окружающей среды [Чириков, 2012]. Если первые рассматривают ее лишь как совокупность локальных акторов, с которыми происходит непосредственное взаимодействие и обмен, то вторые рассматривают внешнюю среду как организационное поле – совокупность организаций, составляющих идентифицируемую сферу институциональной жизни [Димаджио, Пауэлл, 2010]. Вторым важным вопросом является представление о движущей силе действий членов организации [Чириков 2012]. В рамках старого институционализма акцент делался скорее на общие для членов организации и локального общества нормах и ценностных установках. Новый институционализм подчеркивает безусловную важность в этом отношении правил, классификаций и схем, сформировавшихся в ходе когнитивного процесса.

Основной фокус исследований организаций в рамках неоинституционального подхода сосредоточен на проблематизации взаимоотношения организации и окружающей ее внешней среды. В русле данного подхода активно изучается процесс организационных изменений в целях соответствия институциональной среде. Основная идея неоинституционалистов заключается в том, что внутреннее устройство и направление деятельности организации определяется вовсе не рациональным представлением акторов (такой взгляд соответствует сторонникам рациональной модели), а той институциональной средой, в которую она вынуждена встраиваться с момента своего образования [Павлюткин, 2011]. Таким образом, понятие о рациональности как таковой и нормы внутриорганизационного действия возникают не внутри самой организации, как следствие ее специфических целей и особенностей сферы функционирования, а задаются внешними коллективными акторами, которые обладают силой принуждения [Meyer, Rowan, 1977]. Другими словами, в своей деятельности организации ориентируются не на достижение наибольшей эффективности в их субъективном понимании, а на соответствие требованиям, диктуемым внешней институциональной средой. Таким образом, организации проявляют тенденцию к институциональному конформизму [Scott 1991, Павлюткин 2011].

Стоит обратить внимание на тот факт, что одним из важных теоретических оснований нового институционализма является концепция социального конструирования реальности, разработанная П. Бергером и Т. Лукманом. Институционализированные правила и классификации, усваивающиеся акторами из внешнего организационного поля являются продуктом процесса институционализации, которая, по Бергеру и Лукману, проходит три этапа: экстернализацию, объективизацию и интернализацию [Бергер, Лукман, 1995]. С этой точки зрения представители нового институционализма заинтересованы в определении общих для всех организаций элементов идентичности [Чириков, 2012].

Описанные выше базовые концепции неоинституционализма в организационном анализе во многом были представлены в работах В. Мейер и Б. Роуэн [Meyer, Rowan, 1977]. Основой для построения их предпосылок послужила концепция рационально-легитимного господства М. Вебера и теория институционализации и социального конструирования реальности П. Бергера и Т. Лукмана [Hinings, Tolbert, 2008]. Критикуя модель организации как закрытой и рациональной системы, Мейер и Роуан подчеркивают, что представления о том, как организация должна функционировать, приходят из внешней институционализированной среды. Мейер и Роуан исследуют влияние сложных сетевых отношений между организациями как механизм облегчения распространения идей и пониманий о том, какой должна быть организация. В этом процессе также активную роль принимают государственные структуры и влиятельные негосударственные образования. Организации стремятся соответствовать навязанным извне правилам для того, чтобы получить статус легитимности. По мнению Мейер и Роуан, формальная структура организации в этом случае должна быть рассмотрена как результат адаптации к внешним институциональным правилам.

Эмпирическое обоснование положением теории Мейера и Роуэн было предложено американским социологом Л. Цукер. В отличие от анализа макро-уровня, предложенного Мейер и Роуэн, Цукер сформулировала на основе своих исследований понимание институционализации организаций на микро-уровне [Hinings, Tolbert, 2008]. Любопытным результатом ее исследований является демонстрация того факта, что при условии восприятия себя организаций как институционализированного актора, а не простого участника, вовлеченного в неформальные отношения с остальными, она будет гораздо более восприимчива к влиянию других организаций. Более того, в случае институционализированности организации результаты подобного внешнего влияния будут сохранены и переданы от одних акторов к другим как в пространстве, так и через смену поколений. Одним из результатов исследований Цукер также являлся тот факт, что другие члены организационного поля склонны рассматривать поведение представителей институционализированных организаций как рациональное и объективное, что увеличивает вероятность передачи моделей такого поведения к другим акторам. Результаты, полученные Цукер, послужили основой для дальнейших исследований в данном направлении, проведенных Толбертом, Палмер, Дженнингс и др.

Значительным вкладом в развитие нового институционализма в организационном анализе являются работы П. Димаджио и У. Паулла, посвященные институциональному изоморфизму. Исследователи отталкиваются от веберианского понимания рационализации всех сторон жизни как ведущей силой индустриализации, итогом которой является превращение общества в «железную клетку» [Димаджио, Пауэлл, 1983]. Димаджио и Пауэлл утверждают, что в действительности причиной бюрократизации и рационализации современного общества является превращение модели «железной клетки» в своего рода стандарт, который навязывается акторам внешней институциональной средой.

Естественным следствием из этой предпосылки является вывод о том, что организации, находящиеся в одной и той же институциональной среде, по сути, являются очень близкими между собой в плане внутренней структуры, используемых процедур и методов. Таким образом, с течением времени общее организационное поле сглаживает различия и приводит к гомогенности организационных структур. В стремлении следования общим институциональным правилам, сами не осознавая того, организации становятся все больше похожими друг на друга. Этот процесс получил название институционального изоморфизма в терминологии Димаджио и Пауэлла. В зависимости от характера внешнего влияния, Димаджио и Пауэлл выделяют три механизма институциональной изоморфоности: принудительный изоморфизм, подражательный изоморфизм и нормативный изоморфизм.

*Принудительный изоморфизм* (coercive isomorphism) имеет место в случаи давления со стороны государства или других международных источников обязательств. Этот тип изоморфизма включает в себя как формальные, так и неформальные предписания, которые могут исходить как со стороны государства, так и со стороны влиятельных профессиональных сообществ.

*Подражательный изоморфизм* (mimetic isomorphism) является механизмом гомогенизации практик в случае неопределенности внешней среды и внутренней содержательной неоднозначности организации. Смысл этого механизма заключается в заимствовании методов и практик менее успешными организациями у более успешных в случае, когда сильные и успешные акторы однозначно определены в институциональной среде. Также подражательный изоморфизм играет значительную роль в случае такой организационной проблемы, как неопределенность.

Можно предположить, что некоммерческие организации будут пытаться минимизировать свои издержки, выбирая методы и техники, уже зарекомендовавшие себя как эффективные благодаря их успешному применению в других как коммерческих, так и некоммерческих организациях. Ряд эмпирических исследований доказывает правомерность этого утверждения. Так, например, было выяснено, что канадские некоммерческие организации действительно стремятся имитировать коммерческие фирмы для достижения финансовых целей (получение грантов и пожертвований), организационных целей (более эффективное управление персоналом и проектами), а также задач по созданию имиджа организации (пиар, реклама) [Dart, 2004]. Предполагается, что такие заимствования являются вынужденной мерой для тех НКО, которые подверглись значительному сокращению государственного финансирования и вынуждены выживать самостоятельно [Knutsen, 2012].

*Нормативный изоморфизм* (normative isomorphism) соотносится с теми требованиями, которые предъявляются работникам их профессиональной средой и во многом усваиваются в процессе обучения в университете, а также более поздним включением в деловые сети. Посредством организации ассоциаций, проведения встреч, конференций и семинаров работники одной сферы впитывают в себя образцы поведения, принятые в том или ином профессиональном сообществе.

Димаджио и Пауэллу также принадлежит заслуга определения такого важного понятия в организационном анализе как организационное поле. Под организационным полем понимается вся совокупность организаций, которая представляет собой сферу институциональной жизни, включая ключевых поставщиков ресурсов, потребителей, конкурентов и регулирующие организмы [DiMaggio, Powell, 1983]. Введение этого термина призвано, в первую очередь, подчеркнуть существование разнообразных внешних по отношению к организации акторов, совокупное влияние которых может стимулировать процессы институционального изоморфизма.

Таким образом, теория нового институционализма в организационном анализе полагает, что при условии высокой институционализированности и упорядоченности среды, организации стремятся согласовывать свою деятельность с внешними логиками и паттернами, следование которым гарантирует легитимность организации. В этом случае внешние институты осуществляют работу по стабилизации как внутренней, так и внешней стороны организации посредством контроля и координации извне [Павлюткин, 2012]. Результатом описанных процессов институционального изоморфизма является ощущение стабильности и упорядоченности внутри организации, что самым положительным образом влияет на ее выживаемость [Мейер, Роуэн, 2011].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что теория нового институционализма в социологии организаций прежде всего позволяет ответить на вопрос о том, как устанавливаются и поддерживаются границы в организациях, а также почему эти границы остаются неизменными со временем. Подчеркивая роль институционального окружения, теория нового институционализма рассматривает отдельные организации не как единицы, контактирующие между собой и окружающей средой, а как «сосредоточение рационализированных мифов», характерных для той или иной организационной среды [Мейер, Роуэн, 2011].

Подводя итог произведенному выше обзору теории нового институционализма в организационном анализе, представляется обобщить ее основные положения посредством определения понятия «*институционализированная организация*».

Итак, согласно концепции нового институционализма, современные формальные организации возникают в сильно институционализированных средах. Таким образом, только что появившейся организации для выживания и успешной деятельности необходимо встраиваться в уже существующие практики и процедуры, принимать нормы, которые являются продуктом коллективного представления о том, как организация такого типа должна работать, и нституционализированы в обществе [Мейер, Роуэн, 2011], Стоит отметить, что вне зависимости от того, являются ли внешне навязанные практики действительно эффективными, новая организация будет стремиться перенять их для того, чтобы повысить свою легитимность и шансы на выживания. Мейер и Роуэн применяют метафору «влиятельных мифов» по отношению к внешним институционализированным правилам и метафору «церемониала» по отношению к процессу их интернализации. Однако процесс интернализации не всегда соответствует критерием эффективности или внутренним правилам организации. Для того, чтобы получить статус легитимности, стать *«институционализированной организацией»*, признанной внешней организационной средой, организация использует специальные механизмы поддержания ритуальной конформности, которые воспроизводят институциональные правила и в то же время отгораживают свою реальную деятельность от непосредственного внешнего оценивания [Мейер, Роуэн, 2011]. Таким образом, согласно Мейер и Роуэн, изоморфизм по отношению к развитой институциональной среде осуществляется благодаря:

* Механизмам расцепления структурных подразделений с деятельностью и между собой;
* Ритуалам уверенности и добросовестности;
* Избеганию внешнего оценивания.

Более подробно перечисленные выше механизмы будут опии описаны в части, посвященной концептуализации организационных границ.

**7.2 Сетевая теория в организационном анализе**

*Сетевая теория в экономической социологии*

Как уже было сказано выше, один из самых активно развивающихся подходов в экономической социологии – сетевой подход – предоставляет широкие возможности для исследования организаций. Вместе с этим, один из создателей сетевого подхода – М. Грановеттер - склонен расценивать сети скорее как метод, инструмент исследования, который может быть применен к большинству объектов социологии, чем как отдельную научную школу[[12]](#footnote-12). По мнению Грановеттера, сети являются важнейшим аналитическим инструментом, благодаря которому исследователь имеет возможность соотнести микро- и макроуровни анализа, связать в единой объяснительной схеме отдельные группы индивидов с широкой институциональной средой. Таким образом, можно говорить об универсальности и самостоятельности сетевого подхода [Радаев, 2008].

Говоря об интеллектуальных истоках сетевого подхода, стоит отметить его очевидную связь и содержательное единство со структурными теориями обмена М. Мосса и К. Леви-Стросса [Радаев, 2005]. История сетевого анализа в экономической социологии начинается с публикации в 1981 г. статьи Х. Уайта «Откуда появляются рынки», а также во многом программных работ М. Грановеттера. Значительный вклад в развитие направления внесли американские экномсоциологи Р. Берт, У. Пауэлл, Л. Смит-Дор и Д. Старк.

Основная идея сетевого подхода заключается в том, что экономическое хозяйство представляет собой совокупность устойчивых связей между акторами, которые проявляются в виде образования социальных сетей взаимодействия. При этом участники свободного рыночного обмена стремятся реализовывать сделки, опираясь на опыт предыдущего взаимодействия, что обуславливает вступление в контакт с теми акторами, которые включены в сеть непосредственного взаимодействия и проверены с точки зрения их надежности. Большую роль в сетевых отношениях играет доверие, а также принципы реципрокности [Барсукова, 2009]. Таким образом, утилитаристские концепции формальной калькуляции издержек и выгод, характерные для теории обмена Дж. Хоманса, отступают на второй план перед использованием ресурсов социального капитала [Радаев, 2005]. В процессе рыночных транзакций между агентами возникает избирательность, основанная на сформированном внутри сети представлении об общих разделяемых участниками признаках. Таким образом, участники рынка находятся в состоянии связанности и взаимозависимости, обусловленной принадлежностью к тем или иным социальным сетям [Радаев, 2005].

Основополагающие предпосылки сетевого анализа в экономической социологии выражены в программной статье М. Грановеттера «Экономические институты как социальные конструкты: рамки анализа» [Грановеттер, 2004]. Грановеттер критикует неоклассическую теорию и институциональную экономику за игнорирование социальной составляющей в поведении людей. Взамен он предлагает три предпосылки для продуктивного анализа хозяйства [Грановеттер, 2004].

1. Преследование экономических целей всегда влечет за собой преследование неэкономических целей, таких как одобрение, статус, власть;
2. Экономическое действие является социальным действием (содержит внутренний смысл и ориентировано на субъективные смыслы других людей (Вебер)). Экономическое поведение не может быть объяснено только лишь индивидуальными мотивами, *оно укоренено в непрерывных сетях отношений*;
3. Экономические институты не возникают автоматически, они являются социально сконструированными.

Согласно Грановеттеру, экономические институты не могут возникнуть автоматически лишь в ответ на объективные экономические потребности. Экономические институты конструируются индивидами, действия которых всегда закреплены в социальных сетях. Именно поэтому ни один экономических институт не может возникнуть без такой составляющей как доверие между его акторами, которое необходимо для обмена ресурсами и делегации власти.

Сетевой подход позволяет осуществлять анализ самых разнообразных сфер человеческой жизни. Так, благодаря сетевой теории было выяснено, что слабые связи играют намного большую роль при поиске работы, чем сильные [Granovetter, 1975]. Предпринимательская деятельность с точки зрения образования структурных пустот и нередуцируемых связей была проанализирована Р. Бертом. С помощью сетевого подхода стало возможным объяснить феномены этнического предпринимательства (Радаев, Олдрич) и переплетенного дирекората в бизнес-группах (Минц, Шварц), глубже понять систему цепей поставок (Каплински), а также объяснить успех сетевого маркетинга прямых продаж (Биггарт).

*Сетевая теория применительно к социологии организаций*

Применяя подход сетевой теории к анализу организаций, исследователи делают вывод о том, что организация представляет собой замкнутую сеть социальных обменов между ее членами, преследующими общую цель. При этом вся деятельность организации укоренена в сетях взаимодействия между акторами как внутри организации, так и за ее пределами [Чириков, 2012].

Инструменты сетевого анализа позволяют рассматривать организацию именно с точки зрения значения социальных сетей, которые обуславливают реципрокный характер коммуникации и обмена как внутри организации, так и за ее пределами. Сетевые формы организации одновременно противостоят как иерархичной, так и рыночной модели именно благодаря исключительной важности отношений, взаимных интересов и репутации внутри организации [Powell, 1990].

В целом, сетевой подход к организациям концентрируется на связях между людьми, вместо того, чтобы обращать внимание на их конкретные характеристики в терминах эффективности или компетентности. Исследователь в большей степени заинтересован силой чувств, которые члены организации испытывают друг к другу, направлениями потоков информации или других нематериальных ресурсов. В процессе изучения той или иной организации исследователь имеет возможность открыть невидимые неформальные паттерны коммуникации, которые сосуществуют с формальной организационной структурой. Исследуя неформальные практики взаимоотношений между членами организации, представляется возможным глубже понять ее истинные принципы функционирования.

В ходе многочисленных эмпирических исследований было выяснено, что укорененность организации в сетях отношений позволяет акторам повысить ее устойчивость и выживаемость. Так, согласно Б. Уцци, сети поддерживают доверие внутри организации, что повышает ее устойчивость [Uzzi, 1997]. Также отношения в рамках сети позволяют членам организации накапливать как индивидуальный, так и коллективный социальный капитал [Burt, 1992; Putnam, 2000]. Многие исследователи отмечают способность сетей распространять технологии, инновации и организационные практики [Rogers, 1962; Owen-Smith and Powell, 2004]. В целом же можно сказать, что основным преимуществом сетевой формы организации является быстрый доступ к нужной информации через неформальные каналы, надежность и оперативность ресурсного обмена, а также общее сокращение неопределенности. Последнее замечание является особенно релевантным в рамках данного исследования.

*Гетерархия. Организационная форма для разрешения запутанных ситуаций*

В последнее время организации сталкиваются с все большим усложнением внешней окружающей среды: происходит ускорение процессов, взаимосвязи между действующими в одном организационном поле субъектами становятся все более комплексными и сложными [Дафт, 2005].

Причинами подобных изменений является активное развитие коммуникационных технологий, ускорение процессов глобализации и информатизации, усиление глобальной конкуренции. Все это приводит к необычайно высокой динамике внешних изменений: технологические нововведения сочетаются с перераспределением и пересегментацией рынков как в локальных, так и в глобальных масштабах [Шаранин, 2012]. Высокие темпы изменения внешней среды не позволяют организациям делать какие-либо прогнозы относительно ее дальнейшего развития. Более того, полная адаптация к окружающей среде в ее настоящем состоянии больше не дает организациям конкурентных преимуществ, так как в скором времени внешнее организационное поле будет вновь переформатировано, а новая адаптация займет слишком много времени и сил.

Другими словами, организации сталкиваются с глобальной неопределенностью внешней среды, высокие темпы изменения которой делают бессмысленными как попытки прогнозирования, так и полную адаптацию к ее текущему состоянию. Результатом является закономерное усложнение организационных структур. На первый план выходит способность организации к постоянной внутренней перестройке, к функционированию в условиях постоянных изменений и неопределенности.

В ответ на описанные выше процессы в рамках сетевой теории в организационном анализе была сформирована так называемая **теория организационных инноваций** – организационная концепция, объясняющая реакцию организаций на неопределенность. Организационная форма, соотносящаяся с данной теорией, получила название **гетерархии** (archē - с гр. «власть»; heteros – «другой», «иной») [Олтяну, 2006] и впервые была введена в организационный анализ американским социологом Д. Старком.

В самом общем смысле термин гетерархия означает организационную форму, возникающую как адаптивная реакция в ответ на неопределенность внешней окружающей среды [Старк, 2002]. В этом смысле показательно определение гетерархии, сформулированное самим Старком: «Гетерархия представляет новую модель организации, которая не является ни рынком, ни иерархией. Если иерархия включает отношения зависимости, а рынок подразумевает независимость, гетерархия подразумевает отношения взаимозависимости» [Старк, 2002]. Стоит отметить, что концепция гетерархии находится в полном согласии с описанными выше общими предпосылками сетевого подхода.

Неопределенность внешней среды, традиционно являющаяся негативным фактором для продуктивного функционирования организации, трансформируется организациями в ее главное достоинство. «Эксплуатируя неопределенность», акторы создают неоднозначность внутри самой организации, а организационные границы, устанавливаемые в ситуации неопределенности, призваны дестабилизировать организационную структуру. Основная идея Старка заключается в том, что гетерархические формы, в отличие от других организационных форм, не стремятся избегать запутанных ситуаций, которые являются отличительной чертой нестабильной окружающей среды. Более того, гетерархии поощряют такие неоднозначные формы внутри организации, которые самостоятельно воспроизводят неопределенные ситуации. Такая модель функционирования и является тем ключом к успеху, который позволяет организациям не только выживать, но и успешно развиваться в крайне нестабильной среде.

Таким образом, создавая условия для внутреннего разнообразия и неопределенности, организация повышает свои шансы на выживание и получает преимущества для дальнейшего развития.

В своей работе Старк отмечает две принципиальные особенности гетерархии: наличие *поперечно организованных сетевых структур*, отражающих сложные внутриорганизационные зависимости, и присутствие *соперничающих принципов оценивания*, свободных от иерархических отношений любого рода [Старк, 2010].

*Поперечные сетевые связи* являются неотъемлемой характеристикой гетерархии, которая, по сути, представляет собой широкую многообразную горизонтальную структуру. Происходит сглаживание привычной иерархии: основу организации составляют разветвленные горизонтальные связи, соединяющие всех акторов организации. В этом смысле важное свойство гетерархии – это рассредоточение центров принятия решений, что проявляется в том, что каждый актор в организации является потенциальным менеджером и руководителем. Роль принимающего решение меняется в соответствии с изменением текущих проектов, задач, направлений работы.

Одновременно происходит усиление взаимозависимости между различными акторами организации и отделениями, возрастает автономия от центра. Закономерным результатом является тот факт, что все члены организации получают возможность участвовать в поиски новых инновационных решений. Гетерархия характеризуется интенсивной динамикой: происходит непрерывное преобразование как внутренних, так и внешних границ, перегруппировка ценностей, меняется расстановка акцентов.

*Соперничающие принципы оценивания*, согласно Старку, являются ценным организационным ресурсом в условиях постоянно меняющейся окружающей среды. Именно в этом смысле происходит «эксплуатация неопределенности». Сосуществование различных критериев оценки во многом связано с появлением все более автономных от центра, но зависимых между собой рабочих групп, между которыми происходит распределение организационной власти. Параллельные равноправные системы оценивания позволяют избежать конфликтов и обеспечить взаимодействие между рабочими группами: один и тот же результат работы будет оцениваться совершенно по-разному группой, которая выполнила поставленную задачу, другими рабочими группами, непосредственно центром организации, внешними акторами различных типов и другими участниками организационного поля. Таким образом, гетерархии создают свое внутренне многообразие и богатство благодаря допущению множества мировоззренческих позиций и систем верования в своей внутренней структуре.

Специфической особенностью гетерархии является «конструктивная организационная рефлексивность» [Старк, 2010], которая означает способность организации к непрерывному обучению в постоянно меняющейся окружающей среде. В условиях постоянных изменений такое качество является одним из первостепенных, так как способность организации к самообучению, к перманентному изменению своего внутреннего содержания и отношений с окружающей средой, позволяет ей достигать продуктивности в тех случаях, когда, казалось бы, это совершенно не возможно. Способность к обучению является наиважнейшей характеристикой гетерархии, простая адаптация уже не является достаточной: совершенная адаптация к среде в ее сегодняшнем состоянии приводит к невозможности адаптирования к ней на последующих этапах, которые, в условиях нестабильной среды, заявляют о себе довольно быстро.

Представляется, что гетерархия стремится к развитию адаптационных способностей организации в долгосрочной перспективе: непрерывное изменение, в отличие от единовременного приспособления к конкретному типу изменений, позволяет избежать проблем, связанных с краткосрочной рациональностью [Олимпиева, 2006]. Способность к постоянному переопределению, рекомбинации ресурсов и ценностей, саморефлексивность и общая организационная гетерогенность характеризуют гетерархию как организационную форму.

Привлекая модель, разработанную российскими исследователями Р. Червоткиным и В. Тарасенко, в гетерархической организационной структуре можно выделить следующие особенности [Червоткин, Тарасенко, 2006]:

1. Отсутствие единого центра управления для всей организации, функции управления рассредоточены (по отделам или участникам), разветвленная горизонтальная сеть элементов, постоянная смена ролей «подчиненных» и «управляющих»;
2. В связи с отсутствием четкой вертикальной подотчетности возрастает роль менеджеров отдельных рабочих групп, организационная стратегия вырабатывается в процессе договоренностей и коалиций;
3. Критерием успеха работника гетерархической структуры является не его восхождение по вертикальной карьерной лестнице, а полученный опыт и ротация в различных видах деятельности;
4. Наличие постоянно изменяющейся системы норм и ценностей, сосуществование соперничающих моделей оценивания;
5. Части/отделы/рабочие группы организации могут работать независимо друг от друга, но в процессе своей деятельности со всеми другими членами организации заключаются союзы, коалиции, договоры. В этом смысле гетерархия - это соединение уникального набора элементов с потенциалом синергии. При этом последовательность и форма соединения элементов находятся в постоянном движении и изменении. Автономия различных частей организации позволяет укрепить отдельные элементы и получить максимальное преимущество от быстрых перемен внешней среды. Каждая часть организации, будучи элементом единого целого, стремится к самосовершенствованию в соответствие со своими индивидуальными особенностями, а не ждет распоряжения из единого центра относительно стратегии и методов работы. Однако при этом все части гетерархической структуры должны быть в курсе и действовать соответственно некому общему направлению, отвечающему основным целям и ценностям организации;
6. Отказ от формализации, бюрократических процессов для максимально оперативной реакции на изменения внешней среды;
7. Создание единого информационного поля, взаимная информированность, для создания общей системы знаний, что позволяет решать проблемы быстро и эффективно;
8. Самодисциплина, самообучаемость и самосовершенствование отдельных элементов;
9. Выполнение нескольких ролей в рамках одной должности, совмещение роли менеджера и архитектора проекта, что повышает общую эффективность, так как исчезает разрыв между идейным содержанием проекта и технической стороной его реализации;
10. Каждый отдельный участник организации несет ответственность за общий результат.

Для лучшего понимания отличительных особенностей гетерархической структуры представляется целесообразным провести контрастное сравнение иерархии и гетерархии. Сравнение гетерархических и иерархических структур представлено в Таблице 3.

*Таблица 3*

# Сравнение иерархической и гетерархической структур

| **Параметр сравнения** | **Иерархические структуры** | **Гетерархические структуры** |
| --- | --- | --- |
| Концепция построения | Четко определенная иерархия | Гетерархия (сглаженная иерархия) |
| Тип руководства | Моноцентрический, постоянный | Полицентрический, смена лидеров по ситуациям |
| Формализация отношений | Четко определенные обязанности и права | Изменяющаяся система норм и ценностей |
| Организация труда | Жесткое разделение функций | Временное закрепление функций за группами |
| Источник эффективности | Рационально спроектированная структура | Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников |

Таким образом, можно сделать вывод о том, что решение сложных задач в условиях быстро изменяющейся внешней среды эффективнее всего могут быть решены в условии демократических схем общения и поиска решений, чем в условиях авторитарности, однако при этом открытым остается вопрос возможности реального воплощения этих решений. В этом ракурсе уместно будет привести высказывание российского исследователя В. Хиценко – «Иерархия увеличивает силу, а гетерархия разум. Очевидна необходимость компромисса» [Хиценко, 2005].

Однако по нашему мнению, было бы неверным утверждать, что иерархическая структура является абсолютно чуждой организациям-гетерархиям. Как уже было замечено ранее, одним из свойств гетерархии является постоянное перераспределение функции управления между ее участниками: тот кто вчера был ответственным за выполнение какого-либо проекта, сегодня является рядовым исполнителем в другом проекте. Это говорит о том, что иерархия, по сути, представляет собой одномоментный фотографический снимок гетерархической системы. Другими словами, иерархия – это застывшая гетерархия. Иерархические отношения в действительности присутствуют в каждый момент времени внутри гетерархической структуры. Ключевой момент заключается в том, что гетерархическая организация находится в непрерывном постоянном изменении, следовательно, одни иерархические формы и отношения постоянно сменяются другими, а роли управляющих и исполнителей переходят от одних акторов к другим.

**7.3 Организационные границы: сопоставление положений теории нового институционализма и сетевого подхода**

Стоит отметить, что вопрос об организационных границах является одним из самых существенных для определения сути и смысла организации. Понимания процесса формирования границ позволяет исследователям ответить на фундаментальный вопрос о том, чем организация является и чем она не является, а также провести сравнение различных организаций между собой [Чириков, 2012].

На сегодняшний день существует несколько попыток концептуального обобщения понятия организационной границы в социологии организаций. Французским социологом Ф. Сантосом и его американским коллегой М. Эйзенхардтом было предложено широкое понимание организационных границ в четырех различных измерениях: с точки результативности (efficiency), силы (power), компетенций (competence) и идентичности (identity) [Santos, Eisenhardt, 2005].

*Граница результативности* организации связана с иерархическим механизмом, разделяющим транзакции, осуществляемые организацией. Теоретические корни понимания границы как результативности лежат в сфере институциональной экономики. *Граница власти* подчеркивает сферу влияния организации, ее концептуальное обоснование содержится в теории ресурсной зависимости. *Граница компетенции* соотносится с ресурсным портфолио организации и основывается на положениях ситуативной теории и ресурсного взгляда на организацию. Наконец, *граница идентичности* имеет дело с социальным контекстом и призвана отражать понимание сущности организации ее членами. Это понимании организационной границы соотносится с теорией организационной идентичности [Santos, Eisenhardt, 2005].

Однако в рамках данной работы нас больше интересует то, как организационные границы понимаются в рамках релевантных для нас теорий: нового институционализма в организационном анализе и сетевого подхода к организациям.

Подробная классификация современных теорий в рамках социологии организаций была проведена российским социологом И. Чириковым в его работе «Четыре способа определения организационных границ в социологии» [Чириков, 2012]. По итогам анализа разнообразных направлений в современной социологии организаций, таких как теория контингентности, популяционная экология, теория ресурсной зависимости, новый институционализм в организационном анализе и сетевой подход, Чириков выделил четыре возможных способа концептуализации организационных границ: граница как «мембрана», граница как «конвенция», граница как «интерфейс», и граница как «лицо» [Чириков, 2012]. В рамках данной работы релевантным является более подробное рассмотрение двух последних пониманий границ организаций.

*Понимание границы организации в рамках теории нового институционализма. Граница как «лицо» («передний план»)*

Как уже было отмечено ранее, в рамках теории нового институционализма исследователь обращает внимание на то, как границы той или иной организации устанавливаются и поддерживаются, как происходит стабилизация границ даже в условиях внешних изменений.

Концепция границы в теории нового институционализма опирается, прежде всего, на понятие «идентичность» [Чириков 2012]. В этом случае границы воспринимаются как некоторые устойчивые категоризации, а ответ на вопрос «что есть организация?» может быть найден в результате сравнения организации с другими акторами институциональной среды.

Как это уже было сказано ранее, согласно теории нового институционализма, каждая организация стремится быть легитимной, соответствовать рационализированным мифам своего институционального окружения. Однако зачастую инетрнализация внешних правил не проходит так гладко, как этого хотелось бы: навязанные извне нормы и классификации могут противоречить друг другу или тем представлениям о рациональности, которые существуют внутри самой организации [Чириков 2012]. В таких проблемных ситуациях организации применяют различные практики для сглаживания и устранения несоответствий.

Существуют два механизма устранения подобного несоответствия между организацией и ее внешней средой: расцепление (decoupling) и забота о «сохранении лица» (face-work) [Мейер, Роуэн 2011]. Именно эти механизмы в конечном итоге позволяют достигать изоморфизма и соответствия внешней среде.

Расцепление представляет собой механизм, посредством которого устанавливаются границы между институциональными «образцами», представлениями о том, как должна работать организация и тем, как организация работает на самом деле исходя из реальной ситуации, реальных профессиональных знаний и тех отношений, которые складываются в коллективе. При помощи установления подобных границ организация как бы защищает себя от оценивания другими акторами, так как такая оценка неизбежно приведет к выявлению недостатков, несоответствий и потери легитимности [Чириков, 2012]. Таким образом, на границах организации в ходе взаимодействия с окружающей средой создаются своего рода типизации и категоризации, которые в совокупности дают определенную картину того, как организация хотела бы функционировать. Последнее замечание тесно связано со вторым механизмом, которые использую организации для преодоления несоответствий – работа по «сохранению лица».

Механизм работы по «сохранению лица» используется в целях проведения связей между институциональной средой и организацией. Теоретическая основа для определения этого явления уходит корнями в драматургическую социологию И. Гофмана. Основной смысл работы «по сохранению лица» заключается в создании определенного образа организации, в соответствии с которым как ее члены, так и внешнее окружение были бы убеждены в соответствии деятельности организации институционализированным мифам. Стремясь соответствовать одобряемому социально образу того, как должна работать организация определенного типа, ее членами проводится определенная работа по поддержанию «лица» организационной идентичности [Чириков, 2012].

Таким образом, для понимания роли организационных границ в теории нового институционализма может быть применена метафора «поддержания лица», которая проявляется на практике через избегание проблематичных ситуаций или создания организационного «имиджа». Если этот механизм функционирует, то это поддерживает уверенность как самих членов организации, так и внешнего окружения в «правильности» и «социальной одобряемости» организации, в том, что она является надежной и заслуживающей доверие.

*Понимание границы организации в рамках сетевого подхода.  
 Граница как «интерфейс»*

На основании краткого обзора основных положений сетевого подхода к организациям можно сделать вывод о том, что в отличие от теории нового институционализма, который ставит своей целью объяснить, как границы организации устанавливаются и поддерживаются, сетевой подход направлен на понимание противоположного Даже если границы организации были институционально установлены, сетевой подход предоставляет инструменты для понимания возможности взаимодействия поверх.

Один из основоположников сетевого подхода американский социолог Х. Уайт относительно вопроса определения организационных границ высказался следующим образом: «сети не имеют границ» [White. 1995]. В самом общем смысле это утверждение говорит о том, что даже при условии наличия формальных организационных границ, использование возможностей социальных сетей позволяет организации взаимодействовать поверх них, при этом такое взаимодействие зачастую носит неформальный характер. Итогом подобных процессов является факт «расплывания» организационных границ в реальности, их подвижность и нестабильность.

Для того, чтобы лучше понять концептуализацию границы в сетевом подходе следует взглянуть на его теоретические истоки. Как уже было отмечено ранее, сетевой подход является синтезом различных теорий, в числе которых необходимо отметить необихевиористские теории обмена (Скиннер, Хоманс), а также теоретические разработки в области социальной структуры и корпоративных акторов (Эмерсон, Коулман).

Принципы диадного типа обмена между индивидами, основанные во многом на властных отношениях, являются основой для понимания сетевого обмена [Чириков, 2012]. При этом обмен в рамках сети зависит, прежде всего, именно от свойств той сети, в которую он включен. Для более глубокого понимания этого процесса необходимо рассмотреть понятие «организованной группы», а также выявить возможные типы обмена, которые могут существовать внутри сетевой формы организации [Чириков, 2005].

Организованная группа является часть более широкого понятия социальной структуры, которая возникает в процессе отношений обмена и властных отношений. При этом социальная структура может как ограничивать, так и делать возможными различные типы обмена. Согласно Эмерсону, основным мотивом для формирования группы является стремление к распределению власти [Emerson, 1962]. Примером является формирование коалиции в рамках сети, следствием чего является изменение паттернов обмена и, следовательно, формирование новых групповых норм и ожиданий. В том случае граница организации определяется именно как обозначение некоторого типа обобщенного обмена, который ориентирован на взаимодействие с внешней средой.

В своей статье И. Чириков указывает на важность понимания трех классов отношений, которые могут существовать в рамках сетей обменов. Последователи Эмерсона выделили 3 таких типа:

* Реальные отношения обмена;
* Латентные отношения обмена, которые носят потенциально возможный характер реализации в будущем;
* Невозможные отношения обмена.

Стоит отметить, что именно существование латентных отношений обмена, то есть потенциальных возможностей для обмена и вероятных партнеров, оказывает влияние на распределение властных отношений в сети. И. Чириков отмечает, что существование таких потенциальных отношений превращает границу в своего рода «интерфейс», функция которого заключается в формировании «новых знакомств» - новых отношений обмена и вступление в новые сети.

И. Чириков предлагает рассмотреть обмен в сетевых организационных структурах через призму теории ресурсной зависимости (Пфеффер, Саланчик). Совмещение этих двух подходов применительно к организации приводит к выводу о том, что деятельность организации во многом зависит от характеристик тех сетей обмена, в которую она включена. Не смотря на то, что сетевой подход может быть продуктивно применен для изучения внутриорганизационных связей, наибольший интерес для исследователя представляет анализ тех социальных сетей и взаимодействий, которые формируются на границы организации с акторами внешней среды. Именно в качестве внешнего взаимодействия, широты сетей и связей зависит вопрос доступа к ресурсам, их дальнейший контроль. В этом и заключается основная причина зависимости деятельности организации от того типа сетей, в которые она включена.

Однако каждая организация стремиться сократить степень своей зависимости от окружающей среды, для того, чтобы контролировать ресурсы самостоятельно и реализовывать свои индивидуальные цели [Чириков, 2012]. Ради этого организации стремятся вырабатывать выгодные им стратегии взаимодействия и налаживать контакты с теми акторами, которые могут принести максимальную выгоду если не в настоящем, то в будущем. Пфеффер и Саланчик выделяют несколько стратегий, которые применяют организации по отношению к внешней среде для реализации выгодного сотрудничества [Pfeffer, Salancik, 1978, Чириков 2012]:

* Принятие требования других организаций и групп (зачастую эти требования могут противоречить друг другу);
* Избегание влияния со стороны других организаций и групп (уход от контакта);
* Слияние/поглощение отдельных элементов сети для уменьшения зависимости (вертикальные, горизонтальные слияния - увеличение размера организации);
* Кооптация (включение отдельных элементов внешней среды в состав организации – установление связей с различными внешними группами, повышение легитимности);
* Установление коллективных структур для совместных действий (образование ассоциаций, альянсов);
* Изменение законодательных условий.

Таким образом, И. Чириков в своей работе делает вывод о том, что граница организации проходит там, где заканчивается влиятельное положение организации по отношению к ресурсам, там, где возможности осуществления контроля за элементами сетей ресурсных обменов у организации меньше, чем у других организационных акторов [Чириков, 2012]. При этом четкие границы организации определить невозможно, так как сети отношений находятся в постоянном взаимодействии, а обменные процессы - в постоянной динамике. Границы организации, представляющие собой отношения обмена, находятся в постоянном изменении за счет возможности «подключения» других индивидуальных или коллективных акторов.

### 8. Краткие выводы

Таким образом, был осуществлен первый этап данной работы – критический анализ научной литературы по социологии организаций. По результатам обзора литературы была выявлена концептуальная рамка исследования, которая легла в основу анализа полученных эмпирических данных.

В первой части обзора было дано определение организации, а также выявлены ее общие основные параметры. Кратко была обозначена роль организации в жизни человека, проанализированы ее общие основные черты. Также были затронуты варианты классификации организаций и рассмотрено деление организаций на коммерческие и некоммерческие типы. Были выявлены основные структурные и контекстуальные параметры организации, которые были использованы в качестве эмпирических индикаторов при составлении инструментария исследования.

Во второй части обзора были представлены основные подходы к анализу организаций в исторической перспективе. Проведенный анализ позволил выделить достаточно четкие группы классических концепций: модель организации как закрытой рациональной системы, модель организации как закрытой естественной системы, модель организации как открытой рациональной системы и модель организации как открытой естественной системы. Кроме того, также были рассмотрены современные подходы в социологии организаций: модель организации как процесса, новый институционализм в организационном анализе и сетевой подход в социологии организаций. Особое внимание было уделено двум последним концепциям, как составляющим основу для данного исследования.

Напомним еще раз, что главной гипотезой данной работы является предположение о том, что логика функционирования французских формальных волонтерских организаций лучше всего может быть описана при помощи теории нового институционализма, тогда как аналогичные организации в России скорее соответствуют сетевому подходу.

## III. Волонтерская деятельность и НКО

### 1. Определение волонтерства и основные подходы к его изучению

Волонтерство является одним из самых широко изучаемых социокультурных феноменов, который может анализироваться с точки зрения психологии, права, экономики, социальной педагогики, менеджмента и, конечно, с точки зрения социологии.

В рамках экономической социологии волонтерская деятельность может быть интересна как с точки зрения феномена благотворительности и социального партнерства, так и в более глобальном масштабе с точки зрения развития гражданского общества [Певная, 2013]. Большую популярность получили исследования добровольчества в социологии труда, рассматривающие как содержание и смысл волонтерской деятельности, так и ее индивидуальный мотивационный уровень [Косова, 2012; Киселева, 2013].

Стоит отметить, что определение феномена добровольчества не является однозначным и единым как с точки зрения концептуальных подходов, так и с точки зрения исторических особенностей развития волонтерства в различных странах. В этом отношении интерес представляет исследование западных социологов Х. Анхер и Л. Саламон, которые предприняли попытку межстранового сравнения тех смыслов, которые традиционно вкладывались в это понятие [Anheier, Salamon, 2001]. По результатам исследования был сделан вывод о том, что в ряде Европейских стран (в том числе и во Франции) и в Австралии добровольчество чаще всего связывается с понятием института гражданского общества, независимого от государственных и коммерческих структур. Во многих развивающихся странах волонтерство соотносится скорее с понятиями общественного долга и пользы.

Вместе с этим ряд авторов концептуализируют добровольческую деятельность не только с точки зрения бескорыстной самоотдачи и помощи другим, но также и в плане самоценности волонтерства для самих добровольцев [Бидерман, 1999], а также как содержательную досуговую часть жизни [Стеббинс, 2006].

В качестве наиболее авторитетного определения добровольческой деятельности представляется целесообразным привести определение, разработанное исследователями университета Дж. Хопкинса. С их точки зрения волонтерство характеризуется, прежде всего, добровольностью, отсутствием денежной компенсации и реализацией в свободное от основной занятости время [Salamon, Sokolowski, Haddock, 2011], Акцент на гражданском взаимодействии и социальной кооперации как основных характеристиках добровольческой деятельности делается европейскими исследователями[[13]](#footnote-13). Кроме того, ряд ученых подчеркивают социальную и экономическую значимость волонтерства [Beigbeder, 1991; Wilson, Musick, 1997].

По мнению исследователя в области добровольчества М. Певной, в российской науке традиционно сложилось несколько суженное определение волонтерства, ограниченное сферой социальной работы [Певная, 2013б Сикорская, 2007]. По результатам анализа наиболее характерных определений волонтерской деятельности, фигурирующих в отечественных исследованиях, Певная выделяет четыре типичные характеристики волонтерства в российском понимании [Певная, 2013]:

1. Волонтерство как форма благотворительности;
2. Волонтерство как альтруистическая деятельность не направленная на извлечение выгоды;
3. Волонтерская деятельность как гуманистическая ценность;
4. Волонтерская деятельность как социальная поддержка.

Таким образом, добровольческая деятельность в отечественных исследованиях не фигурирует в качестве элемента досуга, а представляет собой скорее трудовую деятельность, моральный и гражданский долг [Мерсиянова, Якобсон, 2009].

В данной работе мы будем опираться на более широкое и однозначное понимание волонтерской деятельности, которое можно сформулировать следующим образом: «Волонтёрская деятельность - это добровольная и безвозмездная помощь, а также применение как своей энергии, так и навыков и умений на благо общества и в интересах широкой общественности. Помощь членам своей семьи, денежные или другие пожертвования не являются волонтёрской деятельностью»[[14]](#footnote-14).

Как это уже было замечено ранее, феномен волонтерства может быть рассмотрен с различных концептуальных точек зрения. В самом общем виде модель обобщенных макроподходов к пониманию добровольчества была разработана российским исследователем Л. Кудринской [Кудринская, 2006]. В соответствие с предложенной ей классификацией можно выделить четыре методологические традиции [Кудринская, 2006]:

* *Исторический подход* – фокус на процессе становления волонтерства, его религиозных и социальных предпослках;
* *Социетальный подход* – разделение общества на три подсистемы: рыночный сектор, государственный сектор и некоммерческий, «третий» сектор. Анализ добровольчества с точки зрения базы для формирования «третьего» сектора, акцент на специфическом социальном капитале, как неотъемлемой характеристики добровольчества;
* *Трудовой подход* – анализ трудовой компоненты добровольческой деятельности с точки зрения социологии труда;
* *Организационный подход* – изучение волонтерской деятельности в рамках волонтерской организации.

Стоит отметить, что именно третий подход к пониманию добровольчества принят как основополагающий в данной работе.

Таким образом, при проведении кросс-культурных сравнений необходимо иметь ввиду концептуальное различие подходов к определению волонтерской деятельности. Несмотря на наличие общих разделяемых международным сообществом характеристик волонтерской деятельности, в рамках данного исследования необходимо учесть, что российские ученые в своих определениях добровольческой деятельности в большей степени делают акцент на такие ее характеристики, как решение социальных проблем, нравственность и гражданский долг. В понимании западных исследователей волонтерство скорее соответствует институту гражданского общества, характеризующегося отсутствием нацеленности на прибыль, независимостью от государственных и коммерческих структур, а также некоторой досуговой компонентой.

По нашему мнению, такое положение дел может означать, что в российском сознании волонтерство является той необходимой силой, которая решает сложные социальные проблемы тогда, когда государство не способно их решить. По сути, волонтерство берет на себя некоторые обязанности государственной власти в его социальной сфере. В западных же странах волонтерство представляется скорее как форма занятости в дополнение к оплачиваемой работе, препровождение досуга и даже развлечение. Эта мысль является очень важной в рамках данного исследования.

### 2. Гражданское общество и НКО

Гражданское общество является очень сложным объектом для изучения, не только потому, что существуют различные подходы к определению самого понятия, его границ и структуры, что ведет к отсутствию даже приблизительной теоретической ясности [Савинков, 2007], но также и потому, что гражданское общество представляет собой ценностно нагруженную проблематику [Аршинов, Савичева, 1999], изучение которой требует понимания необходимости ориентирования на социокультурный и исторический контекст, а также максимальную отстраненность исследователя от изучаемого явления [Петренко, Якобсон, 2008].

Идеи, касающиеся гражданского общества, впервые появились еще в трудах античных философов, таких как Сократ, Аристотель и Цицерон. Современные же работы в данной сфере основаны чаще всего на мыслях деятелей Нового времени - Гоббса, Локка, Монтескье, Руссо, Канта, Гегеля, а также на работах философов первой половины XX века, среди которых можно выделить Вебера, Сорокина, Парсонса и Токвиля [Edwards, 2009]. Концепции гражданского общества в российской философской и политической мысли в XVIII-XX веках представлены в трудах таких общественных деятелей, как Чичерин, Куницын, Франк, Ильин, Бакунин, Радищев и т.д. [Гончарова, 2010].

Без преувеличения можно сказать, что масштаб теоретической работы, проделанной с целью осмысления понятия «гражданское общество» поражает воображение. Однако фокусом данного исследования являются именно некоммерческие и негосударственные организации, выступающие своего рода структурным элементом, определяющим существование гражданского общества [Градосельская, Петренко, 2008]. Именно поэтому представляется целесообразным обратить внимание, в первую очередь, на осмысление роли таких организаций в теоретических трудах социологов и философов XX и XXI столетий.

Так, по мнению Хабермаса, роль некоммерческих организаций заключается в способствовании решению разного рода социальных проблем посредством их публичного обсуждения [Habermas, 2008]. Таким образом, Хабермас изначально мыслит НКО как часть публичной, общественной или политической сферы, в противоположность сфере частной. Интересна также точка зрения Улриха Бека, который уделяет особое место некоммерческим организациям и добровольческой деятельности в своей теории глобального гражданского общества [Beck, 2000]. По мнению Бека, процессы глобализации уничтожают традиционную структуру общества, которое характеризовалось преобладанием полной занятости населения и относительной пассивностью отдельного индивида в политической сфере. На смену приходит так называемое глобальное гражданское общество, ключевой чертой которого является конец эпохи полной занятости и признание таких типов работы, как домашняя и общественная волонтерская работа, наравне с традиционными типами оплачиваемой работы. Описанные процессы, как утверждает Бек, влекут за собой активную включенность индивида в политическую и общественную жизнь, что особенно ярко проявляется в функционировании некоммерческих негосударственных организаций [Beck, 2000].

Говоря об истоках возникновения некоммерческих организаций, необходимо отметить теорию провалов рынка и провалов государства, которая была озвучена в рамках теории общественного выбора во второй половине XX века [Архипова, 2010]. В соответствии с этой теорией, некоммерческие организации способны привлекать спрос, не удовлетворенный по разным причинам государством и рыночными структурами. Таким образом, НКО заполняют своего рода структурную дыру между уровнем межличностных отношений и уровнем отношений с государством, не вступая при этом в противоречия с последним [Градосельская, Петренко, 2008].

Необходимо также обратить внимание на тот факт, что именно НКО во многом являются аккумуляторами того социального капитала, который облегчает ориентирование индивида в его повседневной деятельности, а также его коммуникацию с властными и коммерческими структурами. В этой связи интересно рассмотрение некоммерческих организаций в контексте теорий социального капитала и доверия с привлечением выводов, сделанных в этой области Бурдье и Фукуяма [Бурдье, 2005; Фукуяма, 2004].

Наконец, рассматривая непосредственно внутреннюю организацию и функционирование НКО, следует обратить внимание на тот факт, что содержательных выводов, сделанных в рамках социологии организаций по этой теме, имеется крайне мало. На определенные идеи по этому поводу наталкивает формирование Градосельской и Петренко дихотомических шкал, в рамках которых они предлагают определить место НКО: государство - индивид, несправедливость - справедливость, институциализация - деинституционализация, солидарность – равнодушие, отчуждение – сплоченность, иерархия – сеть [Градосельская, Петренко, 2008]. Последнее противопоставление указывает на возможность плодотворности применение подхода сетевого анализа к рассмотрению функционирования НКО.

Таким образом, в теоретическом плане феномен некоммерческой организации опирается, прежде всего, на многочисленные труды философов, социологов и экономистов в рамках осмысления гражданского общества. Вместе с этим относительная непроработанность в выявлении сути основных правил внутренней организации НКО, а также принципов взаимодействия некоммерческого сектора с государственными и коммерческими структурами предоставляет широкие возможности в привлечении различных теорий, находящихся в рамках как социологии занятости, так и социологии труда, социологии политики и социологии организаций. Данное исследование сосредоточено на понимание некоммерческого сектора именно с точки зрения последнего направления.

### 3. Эмпирические исследования НКО в России и во Франции

Необходимо заметить, что гражданское общество не является сугубо теоретической конструкцией, этот феномен может быть отнесен к числу понятий, имеющих как теоретическое, так и практическое значение [Мерсиянова, Якобсон, 2008]. Однако поиск эмпирических индикаторов, соответствующих понятию «гражданское общество», является сложнейшей задачей, с которой сталкивается каждый исследователь, работающий в данной сфере. Причина этой сложности заключается в том, что гражданская активность проявляется в различных многочисленных формах самоорганизации, которые зачастую слабо институционализированны и не опираются на какую-либо постоянную ресурсную базу.

Вместе с этим, российские исследователи И. Марсеянова и Л. Якобсон, утверждают, что «твердое ядро» гражданского общества состоит из организаций третьего сектора, которые являются особо интересным объектом для исследования [Мерсиянова, Якобсон, 2008]. При этом такие организации не обязательно предполагают официальную регистрацию, важным условием является наличие неких институтов внутри объединения, которые поддерживаются его участниками добровольно в силу общих убеждений и ценностей.

Однако И. Марсеянова и Л. Якобсон отмечают несводимость всех проявлений гражданского общества лишь к совокупности некоммерческих организаций. Не стоит забывать и о стихийных акциях и выступлениях. Вместе с этим, по их мнению, потенциал гражданского общества реализуется в максимальной степени через объединения, характеризующиеся более-менее постоянным составом участников, конкретной совместной целью и общей миссией, не связанной ни с получением прибыли, ни с применением и захватом политической власти, а также добровольным осознанным выбором. При этом, как отмечается И. Марсеяновой и Л. Якобсоном, именно статус юридического лица с регистрацией является максимально эффективным с точки зрения привлечения и использования ресурсов [Мерсиянова, Якобсон, 2008]. Именно поэтому во многих эмпирических исследованиях основным критерием и признаком гражданского общества традиционно являются именно те общественные объединения, которые обладают юридическим статусом некоммерческих организаций (НКО) [Салменнием, 2009].

Говоря об эмпирических исследованиях, проведенных в сфере некоммерческих объединений в нашей стране, стоит подробнее остановиться на результатах, полученных по итогам систематического мониторинга изучения российских реалий гражданского общества, который проводится с 2006 года НИУ ВШЭ в сотрудничестве с Фондом Общественное Мнение. Результаты этого мониторинга, мегаопроса «ГеоРейтинг», а также результаты двух крупномасштабных общенациональных опросов, проведенных Фондом Общественное Мнение, представлены в коллективной монографии «Гражданское общество современной России. Социологические зарисовки с натуры» [Мерсиянова, Якобсон, 2008].

Среди важнейших результатов этих самых крупномасштабных в истории России эмпирических исследований в сфере гражданского общества и некоммерческих организаций можно отдельно выделить следующие. Во-первых, было выяснено, что большинство граждан РФ не обладают компетентностью в сфере, касающейся взаимодействия государства и НКО. Лишь эксперты – непосредственные руководители НКО - имеют более или мене четкое представление о взаимодействии третьего сектора с властью, а также о роли государства в развитии НКО. В связи с этим, исследователями было выдвинуто предложение о решении задачи информированности граждан посредством государственной политики в этой области как на федеральном, так и на местном уровне [Мерсиянова, Якобсон, 2008].

Во-вторых, в рамках теории социального капитала, была построена типология доверия, включающая в себя межиндивидуальное (личное и безличное) и институциональное доверие. При этом исследователи приходят к выводу, что наиболее важную роль в развитии гражданского общества играет повседневное межиндивидуальное безличное доверие [Мерсиянова, Якобсон, 2008]. Говоря о российской действительности, стоит отметить, что современные отношения доверия этого типа имеют особую специфику, обусловленную историческими особенностями [Звоновский, 2008]. На сегодняшний день по результатам опросов в целом было зафиксировано ощущение снижения доверия в обществе, однако вместе с этим исследователями отмечается потенциал межличностных взаимодействий, идущих снизу. Более того, было выяснено, что НКО могут рассматриваться населением как аккумуляторы социального капитала, что может позитивно сказаться на их дальнейшем развитии [Градосельская, Петренко, 2008]. Исходя из предпосылки о том, что обобщенное или социальное доверие является одновременно основой формирования и следствием развития гражданского общества, был разработан интегральный индекс благоприятности развития гражданского общества, согласно которому регионы РФ были упорядочены по шестибальной шкале [Мерсиянова, 2008].

Стоит отметить, что Французская Республика обладает богатым эмпирическим материалом как относительно сферы некоммерческих организаций в целом, так и относительно волонтерских ассоциаций в частности. При этом стоит отметить, что, в отличие от российских исследователей, французские социологи уделяют особое внимание последним, воспринимая волонтерские организации как ключевую составляющую третьего сектора.

Институт национальной государственной статистики и экономических исследований (Institut national de la statistique et des études économiques) предоставляет в открытом доступе результаты обследований некоммерческого сектора, а также отдельные базы данных по таким его видам, как волонтерские ассоциации и фонды[[15]](#footnote-15). Министерство здравоохранения, юности и спорта (Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports) также публикует в свободном доступе материалы статистических исследований в русле волонтерских ассоциаций[Tchernonog, 2007]. Кроме того, различные некоммерческие негосударственные организации ежегодно проводят детальные обследования сектора волонтерских ассоциаций, данные по которым также находятся в свободном и публичном доступе с подробным описанием используемой методологии. В числе таких организаций можно отдельно выделить некоммерческий исследовательский центр «Исследования и солидарность» («R&S»)[[16]](#footnote-16), а также ассоциацию «Франция и добровольцы» («France Bénévolat»)[[17]](#footnote-17).

В целом можно отметить, что публикации французских исследователей носят очень подробный характер: данные представлены по всем регионам страны, анализ проводится в самых разнообразных направлениях. Помимо многочисленных источников, представляющих официальные статистические данные в комплексе с рекомендациями по социальной политике, особый интерес представляют также публикации французских социологов в рамках анти-утилитаристского движения в социальных науках (MAUSS) [Caillé, Laville, 1998]. В монографии, основанной на результатах эмпирических исследований и посвященной изучению особенностей волонтерских организаций во Франции, исследователи приходят к выводу о том, что добровольческий сектор в своем современном состоянии содержит в себе противоречие и обусловленное этим противоречием социальное напряжение. А именно, речь идет о все возрастающей роли волонтерских ассоциаций в обществе, что, в свою очередь, влечет за собой повышение требований к волонтерскому сектору со стороны как государства, так и населения. Эти требования выражаются в профессионализации и повышенной регламентации добровольческих ассоциаций, трансформации волонтеров в экспертов. По мнению французских исследователей, такое положение дел обуславливает потерю изначальной природы волонтерства, что влечет за собой серьезные опасения относительного будущего развития добровольческого сектора.

Представляется, что изменения и мутации некоммерческого сектора особенно ярко могут проявиться в трансформации его внутренней организационной структуры. Об этом свидетельствуют выводы, полученные американскими социологами Димаджио и Анхайер в ряде их исследований [DiMaggio, Anheier, 1990; Anheier, 2000]. Так, основываясь на подробном изучении отдельных НКО, в соответствии с подходом, принятым в рамках социологии организаций, исследователями была разработана общая схема функционирования некоммерческих объединений, в которой ведущая роль отводилась ценностной ориентации участников. Также исследователями была проведена работа по сравнению функционирования коммерческого и государственного сектора с некоммерческим. В соответствии с полученными результатами, Анхайер делает вывод о том, что современные некоммерческие организации обнаруживают стремление заимствования разнообразных практик, главным образом элементов менеджмента, у коммерческих структур. Этот вывод напрямую отсылает к уже ранее рассматривавшимся идеям французских социологов с их концепцией коммерционализации и профессионализации добровольческого сектора.

Стоит отметить, что предложенный обзор эмпирических исследований в русле некоммерческих и волонтерских организаций не является исчерпывающим, однако он позволяет сделать вывод о том, что в качестве эмпирического индикатора гражданского общества традиционно выступают именно добровольческие объединения, при этом акцент исследователей зачастую смещен именно в сторону официально зарегистрированных, обладающих юридическим статусом организаций.

Если в России крупномасштабные обследования НКО появились относительно недавно, то во Франции такие исследования уже долгое время считаются традиционными и проводятся на регулярной основе. Вместе с этим, очевидно недостаточное внимание социологов к проблеме внутренней организации волонтерских объединений, особенностям функционирования некоммерческого сектора и специфике взаимодействия с государственными и коммерческими структурами. Попытка частичного восполнения этого пробела является целью данного исследования.

### 4. История волонтерского движения в России и во Франции

*Историческая перспектива добровольчества в России*

Добровольчество в нашей стране имеет глубокие исторические корни: первым документальным свидетельством феномена благотворительности в Древней Руси принято считать договоры князя Олега (911 год) и князя Игоря (945 год) с Византией относительно выкупа пленных[[18]](#footnote-18). После принятия христианства на Руси ведущую роль в плане добровольчества долгое время играла церковь. Только при Екатерине II государство вновь заняло активную позицию в области благотворительности: была создана сеть воспитательных домов для детей-сирот, существовавших как за счет государственных, так и частных пожертвований.

Значительный вклад в развитие филантропической деятельности внесла супруга императора Павла I Мария Федоровна, инициировавшая создание ряда благотворительных обществ и союзов, самым известным из которых являлся Воспитательный дом в Санкт-Петербурге. Также заслуживает внимания Императорское Человеколюбивое общество, созданное в 1802 году Александром I, бюджет которого почти на половину состоял из частных и общественных пожертвований15. Именно в этот период благотворительность впервые приобрела светский характер и стала рассматриваться как благородный нравственный поступок [Синецкий, 2006].

В 1894 году государством были учреждены городские участковые попечительства о бедных, существовавшие на добровольные пожертвования и активно использующие труд волонтеров. Уже к концу XIX века в России существовало около 11 тыс. благотворительных учреждений и 19 тыс. попечительских советов, занимающихся созданием воспитательных учреждений, приютов для бездомных, госпиталей и больниц. Особых успехов добилось Русское женское взаимоблаготворительное сообщество, получившее за свою деятельность золотую медаль в 1900 г. на Всемирной выставке в Париже а также Всероссийская лига борьбы с туберкулезом15.

Таким образом, досоветский период характеризовался значительным успехом в продвижении добровольческой и филантропической деятельности. Инициированная государственными лицами и аристократией, волонтерская деятельность находила широкий отклик у населения страны и содействовала становлению гражданских добровольческих инициатив[[19]](#footnote-19).

Советский период в истории России существенно затормозил развитие гражданской добровольческой инициативы посредством введения так называемого «добровольно-принудительного» волонтерства, которое включало в себя массовые субботники, обязательные взносы во Всероссийское общество охраны природы и т.д. [Локтионова, 2012]. Однако во второй половине XX века стали возникать и настоящие очаги добровольческой активности. Ярким примером является добровольческое движение помощи реставраторам и общества студентов по тушению лесных пожаров и борьбы с браконьерами[[20]](#footnote-20).

Волонтерство и некоммерческие организации в современном понимании начали зарождаться в 90-е годы после развала СССР. Исследователи связывают всплеск добровольчества в это время с тяжелой экономической и социальной обстановкой в стране, во время которой помощь, оказываемая волонтерами населению, была необходимой для выживания. Именно в этот период в Россию пришли международные благотворительные и волонтерские организации[Синецкий, 2006].

Не смотря на то, что к началу XXI века на территории России осуществляли деятельность тысячи некоммерческих организаций, уровень добровольчества в России остается чрезвычайно низким по сравнению с развитыми западными странами. Среди причин трудностей российского добровольчества называют как низкий уровень культуры волонтерства (осведомленность о волонтерских программах, стремление быть в них вовлеченными, понимание необходимости и пользы добровольчества)[[21]](#footnote-21), так и низкий уровень доверия в целом к благотворительным организациям, несовершенное законодательство и недостаточность политики государственной поддержки НКО[[22]](#footnote-22).

В настоящее время российское добровольчество находится на ступени своего активного развития. С каждым годом возникает все больше волонтерских объединений, организованных гражданами «снизу», растет количество заинтересованных в волонтерской активности коммерческих фирм. В этой ситуации со стороны государства требуется проведение грамотной и осторожной политики в области волонтерства как с точки зрения проработки законодательной базы, так и с точки зрения развития активной государственной поддержки. К сожалению, на данном этапе эти задачи пока еще не были реализованы.

*Историческая перспектива добровольчества во Франции*

Уже в эпоху средневековья во Франции, как и во всей Европе, существовали объединения граждан, похожие на современные ассоциации (гильдии ремесленников, торговые объединения, религиозные коммуны и т.д.)[[23]](#footnote-23). Несмотря на государственную политику времен Великой Французской Революции 1789 года, во многом ограничивающую создание независимых гражданских объединений, в этот период во Франции во множестве появлялись многочисленные объединения и клубы[[24]](#footnote-24). Настоящий расцвет волонтерских организаций и добровольчества пришелся на XX век, когда Актом от 1901 года была установлена свобода гражданских ассоциаций и объединений. Этот документ определял легальный статус волонтеров, благополучателей и волонтерских организаций, обеспечивал юридическую базу отношениям по поводу добровольчества. Основная масса ассоциаций, активно использующих труд волонтеров, была создана в первые годы после окончания Второй мировой войны в целях реконструкции Европы и помощи пострадавшим.

На сегодняшний день сектор волонтерских организаций во Франции характеризуется достаточно большими размерами и широкой сферой деятельности в различных областях: спорт, культура, досуг, защита прав человека, здоровье. Согласно данным национальной статистики, каждый год во Франции создается около 37 тыс. новых ассоциаций [Tchernonog, 2007].

Стоит отметить, что волонтерские организации во Франции занимают прочное место в повседневной жизни населения страны как с точки зрения количества людей, вовлеченных в волонтерское движение, так и с точки зрения масштаба мероприятий, реализованных силами добровольцев ежегодно.

Помимо традиционной помощи нуждающимся, французские волонтерские ассоциации активно включены в общественную и культурную жизнь страны: благотворительные концерты и фестивали, форумы и марши, ярмарки и семинары призваны не только привлечь внимание потенциальных спонсоров, но также и распространить ценности волонтерства. Особо крупные организации занимаются активным привлечением к добровольческой и благотворительной деятельности коммерческих корпораций, широко освещают свою деятельность в СМИ и плодотворно взаимодействуют с государственными органами как местного, так и национального уровня.

Ценности благотворительности и добровольчества начинают прививаться еще в школе, а затем и в высших учебных заведениях. Во всех университетах страны активную деятельность ведут ассоциации различного рода, а некоторые учебные программы позволяют получить дополнительные баллы за участие в волонтерской деятельности. В большом количестве существуют ассоциации, занимающиеся обучением волонтеров и психологической консультацией новичков [Tchernonog, 2007]. Ежегодно проходят национальные выставки волонтерских программ и конкурсы среди волонтеров.

Таким образом, несмотря на глубокие исторические корни волонтерства в России, на сегодняшний день уровень развития добровольчества в нашей стране достаточно сильно отстает от аналогичного показателя во Франции. К настоящему моменту во Франции насчитывается около 14 миллионов официально зарегистрированных волонтеров, что составляет около 26% от всего населения страны[[25]](#footnote-25), тогда как в России по самым оптимистичным подсчетам, только 9% опрошенных россиян выступали когда-либо в жизни качестве волонтеров.[[26]](#footnote-26)

Краткий обзор развития волонтерства в исторической перспективе и анализ его сегодняшнего положения в каждой из изучаемых стран позволяет сделать предположение о том, что институт волонтерства находится на разных стадиях своего развития в России и во Франции. Об этом говорит количественный и качественный размах проникновения добровольчества в повседневную жизнь французов и эпизодичность и локальность действий российских добровольцев. В данной работе, опираясь на теорию нового институционализма, мы делаем предположение о том, что волонтерская среда во Франции является прочно институционализированным феноменом, обладающим легитимностью и надежностью как в глазах общественности, так и в глазах государственных органов. К сожалению, аналогичные выводы по отношению к институту волонтерства в России будут как минимум преждевременными.

В данной работе мы обосновываем, что степень институционализации внешней среды оказывает значительное влияние на внутреннюю деятельность и структуру формальных волонтерских организаций. Если во Франции сильно институционализированная волонтерская среда уже выработала свои правила и нормы существования, то в России тотальная неопределенность организационного поля не позволяет волонтерским объединениям развернуть свою работу в полную силу. Другими словами, если во Франции явление волонтерской ассоциации четко определено, а правила ее функционирования выработаны на протяжении десятилетий, то в России неочевидность и неопределенность практик добровольческих организаций в обществе создает серьезные препятствия для их деятельности. Таким образом, если во Франции вновь образованная волонтерская ассоциация благополучно «встраивается» в выработанную задолго до нее систему правил, то в России каждое добровольческое объединение вынуждено искать свои собственные пути развития, самостоятельно пробивать себе «дорогу» в жизни.

### 5. Легальный статус и структура волонтерства и НКО в России и во Франции

Прежде чем приступить к эмпирическому анализу внутренней структуры такого феномена, как формальная волонтерская организация, необходимо проанализировать это понятие, а также понятие волонтерской деятельности с юридической точки зрения в соответствии с современным российским и французским законодательством, для того, чтобы четко определить их официальный правовой статус в каждой из изучаемых стран. Также, в соответствии с нормативными актами и официальной государственной статистикой, необходимо попытаться понять структуру некоммерческого сектора в целом во Франции и в России: выяснить, какие типы организаций входят в сферу некоммерческих, а также попытаться определить место волонтерских объединений среди них.

*5.1 Волонтерская деятельность в законодательстве РФ.*

*Структура некоммерческого сектора в РФ*

Необходимо признать, что на сегодняшний день нормативно-правовая база РФ, регулирующая волонтерскую деятельность, все еще является недоработанной, что служит стимулом для разработки и проведения мероприятий по ее улучшению[[27]](#footnote-27). В настоящее время государством предпринимается ряд мер в области разработки такой законодательной базы, которая смогла бы точно регламентировать добровольческую деятельность, ее субъекты, а также их права и обязанности.

Впервые в российском законодательстве, в соответствии с Приказом Росмолодежи № 377 «Об утверждении Положения о порядке регистрации и учета молодых граждан, принимающих и изъявивших желание принять участие в добровольческой (волонтерской) деятельности на территории РФ»[[28]](#footnote-28), четко определяются такие понятия, как добровольцы (волонтеры), добровольческая (волонтерская) деятельность и добровольческая программа. Согласно этим определениям, можно выделить следующие ключевые элементы волонтерской деятельности, определенные данным Приказом:

* благотворительность;
* безвозмездный труд;
* социальное служение;
* свободное волеизъявление;
* бескорыстное оказание социально значимых услуг;
* потребности граждан и гражданского общества;
* осуществление деятельности в интересах благополучателя, в том числе в интересах благотворительной организации.

Последний элемент – а именно организации, в которых и от лица которых может осуществлять свою деятельность волонтер – представляют наибольший интерес для данного исследования. В представленном Приказе такие организации названы «благотворительными», однако их юридический статус далеко не столь однозначен: он соотносится с понятием некоммерческой организации (НКО) и с понятием социально ориентированной некоммерческой организации.

Так, согласно проекту федерального закона «О добровольчестве (волонтерстве)»[[29]](#footnote-29), речь о котором подробнее пойдет далее, волонтерская деятельность осуществляется в рамках объединения, называемого добровольческой (волонтерской) организацией. Такая организация определяется как социально ориентированная некоммерческая организация, привлекающая добровольцев для участия в волонтерских программах и проектах.

Говоря о НКО, следует отметить, что согласно ФЗ № 7 «О некоммерческих организациях»[[30]](#footnote-30), основной чертой таких организаций является добровольность, отсутствие извлечения прибыли как основной цели деятельности, а также запрет на распределение полученной прибыли между ее участниками. Некоммерческие организации могут осуществлять свою деятельность в различных сферах, однако их цели обязательно должны быть направлены на достижение общественных благ. Стоит заметить, что согласно подходу ООН, среди критериев, характеризующих некоммерческие организации, также выделяются признаки независимости от органов власти и самоуправление[[31]](#footnote-31).

В соответствии с пунктом 3 статьей 50 Гражданского кодекса РФ[[32]](#footnote-32), некоммерческая организация может быть создана в организационно-правовой форме потребительского кооператива, общественной или религиозной организации (объединения), учреждения, благотворительного и иных фондов. Стоит заметить, что данный перечень является открытым и допускает создание некоммерческой организации в любой форме, предусмотренной законом. Так, например, ФЗ № 7 «О некоммерческих организациях»[[33]](#footnote-33) предусматривает создание некоммерческой организации также в форме некоммерческого партнерства и автономной некоммерческой организации.

По данным Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, в целом российское законодательство предусматривает более 30 различных организационно-правовых форм НКО, которые устанавливаются не только Гражданским Кодексом, но и рядом специальных законов[[34]](#footnote-34). По данным исследования, проведенного Федеральной службой государственной статистики, более половины зарегистрированных НКО приходятся на учреждения, общественные и религиозные организации, а общая численность НКО в России насчитывает около 670 тысяч организаций34. Общая структура некоммерческого сектора в России представлена на Рисунке 5.

*Рисунок 5*

**Структура некоммерческого сектора в РФ**

Однако, как утверждает директор Центра Ирина Мерсиянова, больше половины из этих организаций существуют лишь на бумаге: они являются официально зарегистрированными, но не существуют в реальности34. Этот факт создает заведомо ложные представления о размерах и потенциалах российского некоммерческого сектора, что влияет на переоценку его способности решать социальные задачи.

Кроме того, следует также принять во внимание тот факт, что в соответствии с ГК РФ, в нашей стране при обследовании сектора НКО учитываются организации, которые традиционно не относятся к структурам гражданского общества. К таким организациям относятся, прежде всего, органы государственной и муниципальной власти, созданные ими учреждения, а также потребительские кооперативы. Эти объединения нарушают такой принцип некоммерческого сектора, как независимость от органов государственной власти. За вычетом таких организаций численность негосударственных некоммерческих организаций в России составляет на 1 января 2009 года всего 360 тысяч.

Согласно статье 31.1. ФЗ № 7 «О некоммерческих организациях»[[35]](#footnote-35), в Российской Федерации различают *социально ориентированные некоммерческие организации*. Некоммерческая организация признается социально ориентированной, если она осуществляет в соответствии с ее учредительными документами один из видов деятельности, перечень которых содержится в вышеназванной статье. В целом же можно сказать, что социально ориентированный характер некоммерческой организации проявляется в ее направленности на решение социальных проблем и содействие развитию гражданского общества. Например, к этому понятию можно отнести такие приоритетные социальные направления, как профилактика социального сиротства, поддержка материнства и детства, повышение качества жизни людей пожилого возраста, социальная адаптация инвалидов и их семей, развитие дополнительного образования, способствование межнациональному сотрудничеству и т.д.[[36]](#footnote-36) В случае если организация признана социально ориентированной, органы государственной власти и органы местного самоуправления могут оказать поддержку такой организации.

*5.2 Проект ФЗ «О добровольчестве (волонтерстве)»*

Особое внимание хотелось бы уделить уже ранее упоминавшемуся проекту федерального закона «О добровольчестве (волонтерстве)»[[37]](#footnote-37), который был вынесен на обсуждение Комитетом Совета Федерации еще в январе 2013 года. Однако, по причине высокой критики со стороны общественности и экспертов, данный нормативный акт так и не был принят до сегодняшнего времени, и в настоящий момент все еще находится в состоянии обсуждения. Несмотря на это, представляется целесообразным его анализ в рамках данной работы, так как этот законопроект отражает текущие намерения со стороны государственных структур относительно волонтерского сообщества.

Стоит отметить, что данный законопроект вызвал бурю негодования и критики со стороны как экспертов в области права, так и со стороны волонтерских и благотворительных организаций[[38]](#footnote-38). При этом, несмотря на массовый протест общественности, часть положений из этого проекта (например, положение о регистрации добровольца и выдачи ему волонтерской Книжки) все же была реализована в раннее упоминавшемся Приказе Росмолодежи № 377[[39]](#footnote-39).

Несмотря на то, что официальная цель данного законопроекта заключается в поддержке и распространении волонтерского движения в РФ, многие эксперты сходятся в том, что возможным следствием принятия этого Федерального Закона будет излишнее регулирование волонтерской деятельности, замыкание добровольцев в рамках закрытой системы (реестр добровольцев и введение Книжки волонтера), а также огосударствление института добровольчества. Так, по мнению председателя Комитета гражданских инициатив Алексея Кудрина, принятие законопроекта приведет к государственному регулированию волонтерской деятельности, ее бюрократизации, формализации и развитию коррупции[[40]](#footnote-40).

Согласно экспертному заключению Комитета гражданских инициатив, принятие законопроекта повлечет за собой серьезные негативные последствия для добровольческой деятельности в нашей стране[[41]](#footnote-41). Кроме того, некоторые нормы рассматриваемого законопроекта противоречат ранее принятым законам РФ, Конституции РФ, а также нормам международного права. Как уже говорилось, сновным недостатком данного законопроекта эксперты считают излишнее государственное регулирование волонтерства, что неминуемо повлечет за собой бюрократизацию, чреватую усложнением отчетности, проблемами координации между собой органов государственной власти и волонтерских организаций, а также обязательной регистрацией добровольцев для допуска к определенным видам деятельности. Таким образом, государство сознательно навязывает механизм ограничения свободы волонтерской деятельности и предлагает инструмент, косвенно подавляющий волонтерскую активность. Кроме того, эксперты обращают внимание на то, что норма, касающаяся ограничения свободы распространения информации волонтерами, открыто выступает против самой *сути* добровольчества как социального явления, основанного на идеях доверия, солидарности, открытости и доброй воли. Стоит также отметить, что предложенный законопроект несет в себе мысль о том, что добровольцы должны выступать инструментом для бесплатного решения государством его социальных задач, помощниками государственной власти, что, безусловно, в корне противоречит ключевой идеи третьего сектора как независимого игрока от государства и рыночных отношений.

По итогам анализа правовых документов была составлена общая схема относительно статуса волонтерской деятельности в законодательстве РФ, которая представлена на Рисунке 6.

*Рисунок 6*

**Волонтерская деятельность в законодательстве РФ**

Отсутствие извлечения прибыли как основной цели

**Волонтерская деятельность**

Запрет на распределение полученной прибыли между ее участниками

* благотворительность;
* безвозмездный труд;
* социальное служение;
* свободное волеизъявление;
* бескорыстное оказание социально значимых услуг;
* потребности граждан и гражданского общества;
* в интересах благополучателя (**благотворительной организации**);
* может быть также осуществлена *индивидуально* или в группе *незарегистрированных* волонтеров.

Осуществляется в любой форме, предусмотренной законом

Направленность на достижение общественных благ, решение социальных проблем и развитие гражданского общества

* 1. **Волонтерская деятельность в законодательстве Французской Республики  
     Структура некоммерческого сектора Французской Республики**

Необходимо отметить, что законодательство Франции различает три различных официальных статуса занятости индивида в зависимости от характера осуществляемой им трудовой деятельности. Так, индивид может осуществлять трудовую деятельность в коммерческой, государственной или общественной организации в обмен на вознаграждение (заработную плату), при этом все условия такой трудовой деятельности, права и обязанности работодателя и работника могут быть как зафиксированы в контракте, так и не быть зафиксированы в нем[[42]](#footnote-42). В терминологии французского законодательства юридический статус такого индивида отражается в понятие «salarié», что в буквальном переводе означает «наемный рабочий».

Также индивид может быть вовлечен в общественную деятельность, которая носит название гражданской вовлеченности (“service de la collectivité”). Этот вид занятости в свою очередь подразделяется на два типа – «bénévolat» и «volontariat»[[43]](#footnote-43). В русском языке не существует различия между двумя этими понятиями, оба из которых в самом общем виде означают «волонтер» или «доброволец».

Согласно французскому законодательству, доброволец-«bénévole» не имеет четко прописанного юридического статуса, с вытекающими из него определенными правами и обязанностями. Доброволец-«bénévole» самостоятельно определяет, в течение какого времени и с какой интенсивностью инвестировать себя в деятельность волонтерской организации. При этом отношения между таким волонтером и добровольческой организацией не регулируются контрактом, а сам волонтер не получает никакого вознаграждения за оказанные им услуги, за исключением компенсации его расходов, которая согласовывается с волонтерской организацией отдельно. При этом доброволец-«bénévole» располагает правом получения паспорта волонтера («Passeport Bénévole»), в котором зарегистрирован его опыт работы волонтером с тем, чтобы использовать его как дополнительное преимущество при приеме на оплачиваемую работу.

Принципиально отличается от него доброволец-«volontaire», который задействован в деятельности волонтерской организации на регулярной основе в соответствии с заключенным контрактом. Такой доброволец на время своей волонтерской активности бесплатно получает социальное страхование, а также поощряется не только определенной материальной компенсацией, в которую входит, например, оплата проезда и питания, но также и определенным вознаграждением сверх этого, которое, однако, не имеет ничего общего с заработной платой по своему характеру. Обобщенные результаты сравнительного анализа статуса «salarié», «bénévole» и «volontaire» представлены в Таблице 4.

*Таблица 4*

**Официальные типы занятости индивида во Франции**

| **Критерий сравнения** | **«Salarié»** | **«Volontaire»** | **«Bénévole»** |
| --- | --- | --- | --- |
| Юридический статус | Определен в законодательстве и в трудовом контракте | Определен в законодательстве и в трудовом контракте | Четко не определен, однако при желании возможно оформление Паспорта волонтера («Passeport Bénévole») |
| Барьеры на вход | Присутствуют: конкурсный отбор в соответствии с критериями работодателя | Незначительные: возраст (с 16 лет), опыт волонтерской деятельности, мотивация | Отсутствие каких-либо требований |
| Барьеры на выход | Присутствуют, необходимо предупредить об уходе как минимум за 2 месяца[[44]](#footnote-44) | Присутствуют: необходимо предупредить волонтерскую организацию как минимум за 1 месяц | Отсутствует |
| Трудовой договор | Присутствует | Присутствует | Отсутствует |
| Вознаграждение | Присутствует в форме заработной платы | Присутствует право на особый вид вознаграждения «indemnisation». Определяется отдельно в каждом случае, может быть до 656 евро в месяц | Отсутствует |
| Компенсация расходов | Присутствует, зависит от политики работодателя | Присутствует обязательно (возмещение убытков: проезд, питание, проживание) | Может присутствовать в зависимости от политики волонтерской организации |
| Бесплатное социальное страхование | Присутствует при определенных условиях | Присутствует на время действия договора | Отсутствует |
| Период вовлеченности | Зафиксирован в трудовом договоре | Различен, определен в контракте: от одного дня до 1 года. При этом вовлеченность в течение периода, превышающего 1 год не возможна. | Не определен, на усмотрение самого волонтера |

Согласно законодательной базе Франции, сектор некоммерческих организаций носит название «Les entreprises de l’économie sociale» (организации социальной экономики) и представляют собой объединение индивидов, целью которых является деятельность, осуществляемая согласно демократическим признакам, направленная на общественное благо и исключающая цель получения прибыли[[45]](#footnote-45). Деятельность этого сектора регулируется целой группой законов, основополагающим из которых можно считать нормативный акт от 1981 года (La charte 1981), который официально признал существование социальной экономики как отдельного сектора в экономике страны.

В целом сектор социальной экономики подразделяется на четыре группы: кооперативы (Les coopératives), общества взаимопомощи (Les mutuelles), фонды (Les fondations) и ассоциации (Les associations)16 . Общая схема структуры некоммерческого сектора во Франции представлена на Рисунке 7.

*Рисунок 7*

**Структура некоммерческого сектора во Франции**

Организации социальной экономики

«Les entreprises de l’économie sociale» =

НКО

Волонтерские ассоциации

(Les associations)

Кооперативы

(Les coopératives)

Общества взаимопомощи

(Les mutuelles)

- Ассоциации, связанные с экономической деятельностью;

-Ассоциации общественности;

- Ассоциации в правовой области;

- Ассоциации в области медицины;

- Ассоциации в области культуры и спорта;

и т.д.

Фонды

(Les fondations)

- Взаимопомощь в области здоровья;

- Взаимопомощь в области страхования.

- Кооператив пользователей;

- Банковский кооператив

- Кооператив по производству;

и т.д.

В данном исследовании представляют интерес именно ассоциации (Les association à but non lucratif) - некоммерческие негосударственные организации, в которых осуществляют деятельность, не направленную на извлечение прибыли, как добровольцы-«bénévole», так и добровольцы-«volontaire». Среди таких организаций могут быть названы ассоциации, деятельность которых направлена на общественное благо в таких сферах, как помощь незащищенным слоям населения, защита окружающей среды, спорт, досуг, налаживание международных связей и т.д.[[46]](#footnote-46)

Во Франции добровольческая деятельность может быть осуществлена в самых разнообразных формах и проявлениях, среди которых можно выделить следующие[[47]](#footnote-47):

1. *Добровольная гражданская вовлеченность* (le volontariat associatif) – осуществляется в рамках ассоциаций, специальных формальных организаций, которые организуют деятельность волонтеров на территории Франции; - интерес данного исследования сосредоточен именно на этом типе волонтерской деятельности.
2. *Добровольная вовлеченность в рамках европейских и международных проектов* (le volontariat de solidarité internationale) – осуществляется посредством сотрудничества национальных и иностранных волонтерских организаций, расположенных на территории Европейского союза или за его пределами;
3. *Вовлеченность в проекты международной солидарности* (le volontariat international en entreprise ou en administration) – этот вид деятельности не относится напрямую к волонтерской, так как хотя и осуществляется на добровольной основе, но предполагает значительное вознаграждение в рамках работы в течение периода времени от 6 месяцев до 2 лет заграницей во французских коммерческих, административных организациях, а также ассоциациях.

Стоит заметить, что французское законодательство, в отличие от российского[[48]](#footnote-48), не выделяет неформальную добровольческую деятельность в индивидуальном порядке или в рамках группы как отдельную форму волонтерства, что, однако, не дает оснований предполагать, что такая деятельность не существует. В ходе исследований было выяснено, что среди французского населения наряду с вовлеченностью в формальную волонтерскую ассоциацию, обладающую официальным юридическим статусом, популярно также оказание помощи нуждающимся на локальном или соседском уровне. Так, согласно исследованию, проведенному в 2013 году французской ассоциацией «France Bénévolat» и исследовательскому центру «R&S», около 40% опрошенных вовлечены в такой род волонтерской деятельности на постоянной основе[[49]](#footnote-49).

\*\*\*\*\*

В целом можно сказать, что в законодательстве Российской Федерации не предусмотрена особая регистрационно-правовая форма для объединений волонтеров, следовательно, волонтерская организации может быть официально зарегистрирована в любой форме некоммерческой социально ориентированной организации, предусмотренной законом. Кроме того, волонтерская деятельность в РФ может быть осуществлена индивидуально, а также в группе незарегистрированных волонтеров. При этом стоит отметить, что стихийные волонтерские движения играют огромную роль в нашей стране, особенно в случае чрезвычайных ситуаций (наводнение в г. Крымске (2012), наводнение на Дальнем Востоке (2013)), во время которых тысячи добровольцев со всей России оказывали экстренную помощь пострадавшим (сбор гуманитарной помощи, выезд на место бедствия).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что место формальных волонтерских организаций в структуре некоммерческого сектора РФ не может быть четко определено в силу отсутствия нормативной базы, которая обозначала бы конкретно регистрационно-правовые формы волонтерских объединений. При этом стоит отметить, что в настоящее время наблюдается ряд попыток зарегулирования со стороны государственной власти волонтерской деятельности, но не с точки зрения четкого определения форм ее существования, а с точки зрения повышенного контроля за деятельность самих волонтеров и построения косвенных препятствий к свободному осуществлению волонтерской деятельности, что вызывает зачастую негативную реакцию со стороны добровольческого сообщества. Так, рассмотренный выше законопроект зарекомендовал себя как противоречащий самой природе добровольчества во многом из-за попыток ограничить свободу волонтеров и навязать систему тяжеловесных бюрократических отношений волонтерским организациям.

Обращаясь к Французской Республике, следует отметить, что законодательство Франции относительно волонтерской деятельности представляется более проработанным и упорядоченным по сравнению с законодательством России. Французское законодательство четко определяет немногочисленные возможные организационно-правовые формы некоммерческих организаций, при этом волонтерская деятельность напрямую соотносится с сектором ассоциаций, исключая возможность разночтений. В то же время, это не говорит о том, что НКО сектор носит упрощенный характер – об этом свидетельствует все многообразие возможных типов организаций внутри основных четырех групп, о которых говорилось ранее.

Российское законодательство в области некоммерческих организаций характеризуется громоздкой системой различных возможных типов таких объединений, различия между которыми не понятны зачастую даже профессионалу, не говоря о простых обывателях. Существующие нормативные акты РФ не предоставляют возможности четко определить место волонтерских организаций в этом списке, что создает дополнительные сложности в их исследовании и координации. Кроме того, как уже было замечено ранее, определение некоммерческого сектора как такового отличается в России от общепринятой европейской трактовки включением в список НКО организаций, представляющих государственную власть.

Стоит отметить, что преимущества французской нормативной базы в области некоммерческих организаций во многом обусловлены историческими особенностями этой страны, а также временем начала формирования гражданского общества. В России, гражданское общество, а вместе с ним и третий сектор начали свое развитие гораздо позже, чем это произошло в Европе.

Говоря о ценных аспектах французской системы волонтерских отношений, хотелось бы отметить отдельно разделение между добровольцами, связанное с использованием терминов «bénévole» и «volontaire». Такое разделение дает инструмент четкого разграничения между теми добровольцами, которые не хотят брать на себя много ответственности или не имеют возможности посвящать значительное время добровольческой деятельности на постоянной основе, но, тем не менее, хотят сделать посильный вклад в решение социальных проблем; и теми, кто имеет и желание, и возможность посвятить себя на время полностью общественно важной деятельности на добровольной основе. Важно то, что в последнем случае доброволец-«volontaire» уверен в получении материальной компенсации за издержки, понесенные им в процессе выполнения своих обязанностей, так как он связан формально контрактом с волонтерской организацией и обладает юридическим статусом. Стоит подчеркнуть, что выбор между добровольцем-«volontaire» и добровольцем-«bénévole» стоит перед самим индивидом, который в соответствии со своими возможностями и предпочтениями решает, на какой основе он будет инвестировать себя в общественную деятельность. Получается, что такой подход подвергает официальной регистрации (включая получение паспорта волонтера) лишь часть волонтеров, которые получают при этом особый статус и материальную компенсацию. Другая же часть выходит из-под прямой регуляции законодательством, но, вместе с этим, проходит процедуру регистрации на локальном уровне в отчетности конкретной волонтерской организации, к которой он привязан. Соответственно, можно сделать вывод о том, что жесткое регулирование государством деятельности волонтерских организаций через установление определенных правил, придающих волонтерскому сообществу закрытый характер, а также регламентирующих саму добровольческую деятельность, отсутствует, что влияет напрямую на рост и развитие волонтерского движения и волонтерских организаций, которые не чувствует на себе оков огосударствления и бюрократизации. Вместе с этим, некоторые французские социологи все же поднимают проблему бюрократизации добровольческого сообщества, что будет подробно рассмотрено ниже.

По ходу дальнейшего анализа мы будем обозначать добровольца-«volontaire» как «оплачиваемого» добровольца/волонтера, а добровольца-«bénévole» просто как добровольца/волонтера.

Основываясь на всех рассмотренных выше законодательных и статистических материалах, в данном исследовании акцент решено было сделать на внутренней организационной структуре двух наиболее близких между собой типов формальных добровольческих объединений в России и во Франции. В России это *формальная волонтерская организация, имеющая социальную направленность* и занимающаяся координацией волонтеров в мирное время вне условий ЧП различного рода вне зависимости от той регистрационно-правовой формы, в которой она существует. Во Французской республике интерес представляет *формальная волонтерская ассоциация*, организующая деятельность добровольцев («bénévole» и «volontaire») в рамках добровольной гражданской вовлеченности как на территории Франции, так и на территории Европейского союза и за его пределами.

### 6. Краткие выводы

Таким образом, был выполнен второй этап данной работы – была сделана попытка понимания особенностей исторического, культурного и политического аспектов формального волонтерского движения в России и во Франции.

Кроме того, были кратко рассмотрены наиболее авторитетные определения волонтерской деятельности, а также макро-подходы к ее изучению, принятые в социальных науках. Был сделан краткий обзор теоретических подходов к понятию гражданского общества и выявлена его связь с некоммерческими организациями. Также были представлены результаты наиболее значимых эмпирических исследований НКО в России и во Франции.

Особое внимание было уделено изучению исторических, культурных и политических особенностей добровольчества в каждой из изучаемых стран. Краткий экскурс в историю развития волонтерства был дополнен глубоким сравнительным анализом легального статуса добровольчества и НКО в России и во Франции. Также была приведена структура российского и французского некоммерческого секторов. Особое внимание было уделено проекту российского ФЗ «О добровольчестве (волонтерстве)».

Мы считаем, что эмпирический анализ полученных данных не мог бы быть осуществлен без глубокого понимания того контекста, в котором находится изучаемый объект. Выводы, сделанные по итогам данной части, являются особенно важными с точки зрения предстоящего межстранового сравнительного анализа.

# Глава 2. Методологический блок

## 1. Объект и предмет исследования

**Объектом** данного исследования являются формальные французские и российские волонтерские объединения, имеющие социальную направленность, вне зависимости от той регистрационно-правовой формы, в которой они существуют (для России) и в форме ассоциаций (для Франции).

**Предметом** исследования является внутренняя организация и принципы функционирования таких формальных волонтерских ассоциаций и организаций.

## 2. Цель и задачи исследования

**Цель:** Изучить и сравнить внутреннюю организацию и принципы функционирования формальных волонтерских объединений в России и во Франции.

**Задачи исследования:**

1. Сравнить принципы внутренней структурной организации формальных волонтерских объединениях в России и во Франции по следующим критериям:

1.1 Подразделения и состав участников;

1.2 Механизм отбора участников;

1.3 Особенности иерархической структуры (если таковая имеется, то выявление степени, в которой она соблюдается);

1..4 Формализация внутренних и внешних процессов организации;

1.5 Специализация участников;

1.6 Система внутренних норм и санкций (формальных и неформальных);

1.7 Характер конфликтов;

1.8 Особенности коммуникации между участниками;

2) Сравнить принципы взаимодействия формальных волонтерских объединений в России и во Франции с внешней окружающей средой по следующим параметрам:

2.1 Состав группы основных стейкхолдеров;

2.2 Принципы коммуникации со стейкхолдерами;

2.3 Барьеры на вход;

2.4 Идентификация членов и аутсайдеров.

3) Выяснить основные проблемы, с которыми сталкиваются волонтерские организации в процессе своего функционирования (в России и во Франции).

## 3. Социальная и практическая значимость исследования

Проведение межнационального сравнения организационных аспектов добровольческих объединений представляет социальный и практический интерес с точки зрения более глубокого понимания основных правил и логик развития волонтерского движения в различных странах, выявления как слабых, так и сильных сторон российского и французского добровольчества. Основной предпосылкой данной работы является предположение об ошибочности слепых заимствований техник и методов организации волонтерских объединений у западных стран без учета исторического, политического и культурного аспектов. Как показывает опыт, государственная политика в сфере добровольчества не будет приносить желаемых результатов до тех пор, пока не изучена реальная деятельность зарождающихся волонтерских НКО, их специфика по сравнению с развитым западными аналогами.

Возможно, что наглядное сравнение организационных особенностей российских и французских формальных волонтерских объединений с точки зрения социологии организаций поможет пролить свет на истинные причины различия добровольческих практик в этих двух странах, выявить их слабые и сильные стороны, а также попытаться составить некоторые рекомендации относительно того, каким образом организация добровольчества в нашей стране может быть улучшена.

## 4. Научная значимость исследования

В ходе теоретического обзора была составлена концептуальная схема исследования (рисунок 3), а также проанализированы основные подходы к анализу организаций в экономической социологии. Научная значимость данной работы заключается в обосновании того, что как новый институционализм, так и сетевая теория могут быть применены при анализе одного и того же объекта – формальных волонтерских организаций. Вместе с этим мы утверждаем, что применение той или другой концептуальной рамки может быть релевантно в большей или меньшей степени той или иной группе эмпирических единиц. Применительно к данной работе в качестве основной мы выдвигаем гипотезу о том, что формальные волонтерские организации в России в большей степени соответствуют логике сетевого подхода. Для интерпретации результатов экспертных интервью с лидерами волонтерских ассоциаций мы воспользуемся теорией, объясняющей реакцию на неопределенность внешней среды – концепцией гетерархии, предложенной американским ученым Д. Старком. Мы предполагаем, что аналогичные организации во Франции могут быть наиболее эффективно объяснены при помощи инструментов, предоставленных теорией нового институционализма. Представляется, что каждый из рассматриваемых подходов обладает значительным потенциалом в сфере организационных исследований.

## 5. Предположения исследования

1. Мы предполагаем, что формальные волонтерские организации в России и во Франции функционируют в соответствии с различными внутренними логиками: французским добровольческим объединениям в большей степени соответствует применение понятия «институционализированная организация», разработанного в рамках теории нового институционализма в организационном анализе, тогда как аналогичным организациям в России релевантна категория «гетерархии», являющееся частью сетевой организационной теории.
2. Мы предполагаем, что институциональное окружение играет главную роль применительно к французским формальным волонтерским организациям. Стабильное отношение между организацией и ее институциональной средой поддерживается при помощи механизма «сохранения лица» на границах. Этот инструмент необходим для убеждения институционального окружения в том, что деятельность волонтерской организации соответствует «институционализированным мифам», является надежной и заслуживающей доверия.
3. Мы предполагаем, что российские формальные волонтерские организации представляют собой замкнутую сеть социальных обменов между акторами, преследующими совместную цель. Деятельность организации укоренена в социальных сетях взаимодействия между акторами организации и внешними коллективными или индивидуальными акторами. Границы организации постоянно меняются и носят неустойчивый характер: социальная сеть организации может сужаться или расширяться в зависимости от обстоятельств за счет включения или удаления индивидуальных или коллективных акторов.

## 6. Интерпретация основных понятий

**Волонтерская деятельность (добровольческая деятельность)**– это деятельность, осуществляемая на добровольной и безвозмездной основе на благо всего общества или отдельных его членов в форме выполнения работ или оказания услуг.

**Волонтер (доброволец)**–это индивид, вовлеченный в волонтерскую деятельность.

**Волонтерская организация** – это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели в рамках волонтерской деятельности на основе привлечения труда добровольцев.

**Формальная волонтерская организация** – это негосударственная и некоммерческая организация (НКО); волонтерская организация, зарегистрированная официально и обладающая определенным юридическим статусом.

**Некоммерческая организация (НКО)** – это организация, не имеющая в качестве своей цели получение прибыли, а также не распределяющая прибыль между ее участниками.

**Волонтерская организация с социальной направленностью** – это волонтерская организация, направленная на решение социальных проблем разного рода. К таким направлениям относятся профилактика социального сиротства, поддержка материнства и детства, повышение качества жизни людей пожилого возраста, социальная адаптация инвалидов и их семей, развитие дополнительного образования, способствование межнациональному сотрудничеству и т.д.

**Организация формального волонтерского объединения** – это внутренняя структура и система функционирования такого объединения, состоящая из следующих ключевых элементов:

* Внутренние структурные параметры:
  + - Подразделения и состав участников;
    - Механизм отбора участников;
    - Особенности иерархической структуры;
    - Формализация внутренних и внешних процессов организации;
    - Специализация участников;
    - Система внутренних норм и санкций (формальных и неформальных);
    - Характер конфликтов;
    - Особенности коммуникации между участниками;
* Внешние контекстуальные параметры:
* Состав группы основных стейкхолдеров;
* Принципы коммуникации со стейкхолдерами;
* Барьеры на вход и на выход;
* Идентификация членов и аутсайдеров.

## 7. Характеристика используемого эмпирического материала

В данном исследовании принимали участие лидеры и координаторы формальных волонтерских организациях во Франции и в России. С французской стороны было привлечено 6 экспертов из 4 различных волонтерских ассоциаций: «Action Contre la Faim» («Действия против голода», Страсбург), «Restos du Cœur» («Рестораны сердца», Страсбург), «Association de la Fondation Etudiante pour la Ville» (“Ассоциация студентов для города”, Париж) и «Jeunesse et Reconstruction» («Юность и реконструкция», Париж). В нашей стране в исследовании приняли участие 8 экспертов из 8 различных волонтерских организаций: «Сфера» (Нижний Новгоород), «World4u» (Москва), «DGvu» (Самара), «Содружество» (Чебоксары), «Клуб волонтеров» (Москва), «Даниловцы» (Москва), «Пермский мемориал» (Пермь), «Старость в радость» (Москва). Стоит отметить, что при отборе волонтерских организаций была сделана попытка реализации выборки максимальной вариации – отобранные добровольческие объединения отличаются как сферой своей деятельности (работа с детьми, с подростками, с пожилыми людьми, с бездомными), так и по размеру, возрасту, месторасположению и способу создания. Выборка максимальной вариации обуславливает широкий охват различных эмпирических случаев и дает более полную картину волонтерских организаций как во Франции, так и в России.

Среди важных эмпирических характеристик *экспертов*, на которые обращалось внимание в процессе отбора, можно выделить следующие:

*Общие сведения об эксперте:*

* Пол;
* Возраст;
* Образование;
* Страна проживания;
* Регион проживания.

*Профессиональные характеристики эксперта:*

* Место настоящей работы (НКО);
* Направленность НКО;
* Текущая должность;
* Стаж работы;
* Стаж вовлеченности в волонтерский сектор.

Среди важных для данного исследования эмпирических характеристик формальных волонтерских *организаций* можно выделить следующие:

* Страна и регион;
* Год основания, причины основания, основатели;
* Ключевая цель;
* Сфера и характер деятельности;
* Размер, наличие филиалов;
* Юридический статус.

Ниже представлено краткое описание участвующих в исследовании организаций, составлен их профильный портрет и выделены ключевые значимые характеристики.

**Франция**

1. **Action Contre la Faim («Действия против голода»)[[50]](#footnote-50)**

Ассоциация была создана в 1979 году группой французских интеллектуалов в контексте широкого социального резонанса, вызванного жертвами пакистанской войны. Основная цель объединения – сокращение голода в мировых масштабах и оказание первой помощи жертвам войн и природных катастроф. В юридическом плане ассоциация основана на Акте от 1901 года и является полностью независимой от государства и каких-либо политических взглядов.

Рис.8 Эмблема ассоциации

«Action Contre la Faim» ведет свою работу за пределами Франции в 20 различных странах, и каждый год оказывает помощь 3 миллионам людей. В круг действий ассоциации входит не только предоставление питания, но также минимальное образование населения и санитарные работы. Кроме того, ассоциация выступает независимым свидетелем и источником информации о положении дел в подопечных странах.

Центральный офис ассоциации находится в Париже, а представители организации ведут работу по коммуникации в каждом регионе страны. Кроме того, существует четыре зарубежных филиала – в Мадриде, Лондоне, Нью-Йорке и Монреале. В деятельности организации участвуют около 2500 волонтеров по всему миру, при этом 200 человек являются сотрудниками, получающими за свою работу заработную плату. Источники финансирования организации включают в себя как пожертвования частных лиц (около 40 млн евро в год), так и помощь со стороны публичных и коммерческих структур (около 50 млн евро в год).

1. **Restos du Cœur («Рестораны сердца»)[[51]](#footnote-51)**

Ассоциация была создана в 1985 году по инициативе известного французского юмориста Колюша. Цель ассоциации – оказать социальную помощь малоимущим гражданам в области питания, но также и в других сферах, таких как помощь малообеспеченным одиноким матерям, организация праздников и культурных мероприятий, помощь по поиску работы, микро-кредит, предоставление временного жилья и помощь по юридическим вопросам.

Рис.9 Эмблема ассоциации

В юридическом плане ассоциация основана на Акте от 1901 года и является полностью независимой от государства и каких-либо политических взглядов. Деятельность ассоциации не распространяется за пределами Франции. Бюджет организации формируется в основном за счет частных пожертвований, а также финансовой помощи, предоставляемой публичными структурами и ЕС. Также материальная помощь в виде продуктов питания предоставляется супермаркетами и ресторанами по всей Франции.

Главный офис ассоциации находится в Париже, а 119 филиалов расположены на всей территории Франции в каждом регионе. На сегодняшний момент работают 2069 центров по распределению питания, которые предоставляют 960 тыс. нуждающимся примерно 130 млн обедов в год. В целом ассоциация насчитывает более, чем 66 тыс. волонтеров и 1500 работников, получающих заработную плату.

1. **Association de la Fondation Etudiante pour la Ville (“Ассоциация студентов для города”)[[52]](#footnote-52)**

Ассоциация была создана в 1991 году инициативой студентов в целях уменьшения неравенства в образовательных учреждениях. Задачами ассоциации является стимулирование большей включенности в общественную и культурную жизнь со стороны малообеспеченных подростков из неблагоприятных районов, борьба против социального неравенства в области образования.

Рис.10 Эмблема ассоциации

Деятельность волонтера заключается в сопровождении одного подростка из неблагополучной социальной среды два раза в неделю на протяжении всего учебного года. Волонтер помогает своему подопечному сориентироваться в будущей профессиональной карьере и выборе учебного заведения, совершает вместе с ним культурные походы в музеи, выставки, театры, библиотеки.

На сегодняшний день ассоциация насчитывает около 7 тыс. волонтеров, которые ведут свою работу в 350 неблагополучных районах по всей стране. Кроме того, ассоциация организует культурные мероприятия различного рода, ведет проекты по улучшению материальной стороны жизни нуждающихся студентов.

Центральный офис ассоциации находится в Париже, также существуют 40 филиалов в различных регионах Франции и один в Барселоне (Испания). В юридическом плане ассоциация также основана на Акте от 1901 года и является полностью независимой от государства и каких-либо политических взглядов. Наряду с 7000 волонтерами в деятельности ассоциации на постоянной основе принимают участие около 400 добровольцев, получающих стипендию от государства. В ассоциации на сегодняшний день существуют 130 координаторов, получающих за свою деятельность заработную плату.

1. **Jeunesse et Reconstruction («Юность и реконструкция»)[[53]](#footnote-53)**

Ассоциация была создана в 1948 году группой молодых волонтеров в целях реконструкции культурного наследия и объединения молодежи Европы после разрушительных последствий Второй мировой войны. Ассоциация, основанная на Акте от 1901, года преследует принципы гражданской вовлеченности, межкультурного обмена и религиозной и политической нейтральности.

Рис.11 Эмблема ассоциации

Деятельность «Jeunesse et Reconstruction» выполняется на проектной основе: в течение всего года (особенно в летнее время) по всей Франции организуются волонтерские лагеря для молодежи из разных стран. В течение лагеря волонтеры не только выполняют работы по реконструкции, социальной и образовательной поддержке и пр., но также в свободное время совершают межкультурный обмен, знакомятся со страной и ее жителями.

Бюджет организации складывается из финансирования, предоставляемого местными властями на территории тех населенных пунктов, где буду проводиться работы, а также из государственной помощи и помощи ЕС.

Штаб организации находится в Париже, также работу ведут 3 филиала в различных регионах Франции. В настоящее время в ассоциации работают 8 координаторов, получающих заработную плату. С момента начала существования организации около 100 тыс. молодых людей поучаствовали в волонтерских лагерях на территории Франции. При этом каждый год на территории страны ведут деятельность около 60 лагерей различной продолжительности.

«Jeunesse et Reconstruction» имеет широкую сеть партнеров по всему миру с ассоциациями, которые занимаются организацией лагерей на территории своей страны. На сегодняшний день ассоциация сотрудничает с 213 партнерами в 88 странах мира.

**Россия**

1. **Волонтерский центр «Сфера»**[[54]](#footnote-54)

Межрегиональное молодежное общественное движение поддержки добровольческих инициатив «Сфера» является самой крупной некоммерческой организацией, занимающейся международными добровольческими проектами (волонтерские лагеря), как на территории РФ, так и заграницей. Центральный и единственный офис «Сферы» находится в Нижнем Новгороде. Официальный юридический статус организации – общественное движение; она является одной из самых крупных в России в области международного волонтерства. В настоящее время организация насчитывает пять сотрудников, получающих заработную плату. Финансирование деятельности организации целиком зависит от пожертвований и регистрационных взносов волонтеров.

Рис.12 Эмблема объединения

«Сфера» начала свое существование в 2001 году сначала как часть более крупной общественной организации «Нижегородская служба волонтеров», а чуть позже в 2007 году как самостоятельная и независимая организация. На протяжении этого времени объединение активно расширяло сферу своей деятельности, организовывая волонтерские лагеря не только на территории Нижнего Новгорода, но и в других регионах страны, а также налаживая сотрудничество с зарубежными партнерами.

В настоящее время «Сфера» организовывает на территории России от 15 до 20 волонтерских лагерей в год и принимает около 20 иностранных волонтеров, приезжающих в нашу страну на срок от 6 до 9 месяцев. Ежегодно около 400 российских волонтеров отправляются на зарубежные проекты, включая и долгосрочные.

В задачи волонтерского объединения входит не только организация собственно проектов, но также и проведение конференций, семинаров и обучающих мероприятий в целях популяризации волонтерства среди молодежи, а также социальная и образовательная работа в центре для детей-инвалидов.

**2) Волонтерский центр «World4u»[[55]](#footnote-55)**

Российская некоммерческая организация «World4u», основанная в 1998 году, является первым волонтерским объединением в России, начавшим работать в сфере международного добровольчества. Организация, основанная по инициативе и на средства двух энтузиасток, некоторое время была единственной в своем роде в нашей стране.

Рис.13 Эмблема объединения

Волонтерский центр зарегистрирован в качестве некоммерческого партнерства. Главный офис расположен в Москве, также существует представительство в Санкт-Петербурге. Штаб организации насчитывает трех оплачиваемых работников. На сегодняшний день ежегодно «World4u» организует около 14 международных волонтерских лагерей на территории России и отправляет десятки российских волонтеров для работы за пределы нашей страны. Волонтерский центр имеет широкую сеть зарубежных партнеров и является членом Альянса европейских волонтерских организаций. В финансовом плане «World4u» поддерживается только пожертвованиями и регистрационными взносами волонтеров.

1. **Волонтерский центр «DGvu»**[[56]](#footnote-56)

Волонтерская организация «DGvu» была основана в 2005 году по инициативе активных молодежных лидеров и является одной из самых молодых российских некоммерческих организаций, работающих в сфере международного волонтерства. Эта небольшая организация имеет только одного официального оплачиваемого сотрудника, который является ее руководителем, а также узкий круг активных волонтеров, вовлеченных в административную работу объединения на постоянной основе. Центральный и единственный офис объединения находится в городе Самара. Юридический статус волонтерского центра – автономная некоммерческая организация.

Рис.14 Эмблема объединения

Помимо организации международных волонтерских лагерей на территории Самары и отправки российских волонтеров за границу, объединение занимается продвижением культуры волонтерства среди населения путем организации просветительских вечеров в учебных заведениях, концертов и фестивалей для местных жителей. «DGvu» является членом Альянса европейских волонтерских организаций, а также активно работает в рамках русско-германского сотрудничества. В связи с ограниченным бюджетом, источником которого являются только пожертвования и регистрационные взносы волонтеров, «DGvu» проводит лишь 2-3 проекта за лето с участием иностранных волонтеров на территории России, а также ведет один долгосрочный социальный проект.

1. **Волонтерский центр «Содружество»[[57]](#footnote-57)**

Волонтерская организация «Содружество» была основана в 2003 году и начала свое развитие как организатор детских летних языковых лагерей с приглашенными иностранцами. С инициативой создания отдельного независимого волонтерского объединения выступила женщина, ответственная за организацию летних выездов и принадлежащая первоначально к государственной социальной сфере. Главный офис «Содружества» расположен в Чебоксарах, также имеется филиал в Казани. Юридический статус объединения – молодежная общественная организация. На сегодняшний день организация насчитывает пять оплачиваемых сотрудников, включая директора и бухгалтера.

Рис.15 Эмблема объединения

Основная область деятельности волонтерского объединения лежит в сфере образования молодежи, расширения международных культурных связей, развитие толерантности, творческого и культурного потенциала. Организация развивает партнерскую сеть не только в зарубежных странах, но также и на территории России, сотрудничая с другими центрами международного волонтерства. Бюджет организации состоит полностью из регистрационных взносов волонтеров, а также из пожертвований, которые вносят родители детей, участвующих в лагере.

1. **Волонтерское объединение «Клуб волонтеров»[[58]](#footnote-58)**

«Клуб волонтеров» - это межрегиональная общественная организация, зарегистрированная официально в 2004 году и являющаяся одним из первых массовых волонтерских сообществ в России. Сфера деятельности добровольческого объединения сосредоточена на помощи детям-сиротам, а также детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации – воспитанникам детских учреждений интернатного типа. Организация выросла из неформального объединения молодых людей, которые своими силами оказывали материальную и психологическую помощь нескольким детским домам. Официальный юридический статус объединения – общественная организация.

Рис.16 Эмблема объединения

Основной целью волонтерского объединения является социальная адаптация детей, оказание им психологической помощи, подготовка к будущей самостоятельной жизни. Деятельность волонтеров заключается в регулярных поездках к своим подопечным, организации для них увлекательных мастер-классов для развития творческих способностей и приобретения основных бытовых навыков. Кроме того, в сферу деятельности организации также входит и поддержка выпускников детских домов, которые только начинают взрослую самостоятельную жизнь.

В настоящий момент «Клуб волонтеров» насчитывает около 3000 волонтеров, организует поддержку 40 интернатов и детских домов в Московской, Смоленской, Тверской, Ярославской и др. областях и имеет только двух штатных сотрудников. Финансирование организации осуществляется за счет регистрационных взносов волонтеров, а также пожертвований от граждан и коммерческих организаций.

«Клуб волонтеров» является членом и одним из основателей Союза волонтерских организаций и движений (СВОД), а также участвует в благотворительном собрании «ВСЕ ВМЕСТЕ».

1. **Волонтерское объединение «Даниловцы»[[59]](#footnote-59)**

«Даниловцы» - российское молодежное движение, созданное в 2008 году и выросшее из социальных проектов Даниловского монастыря. Сфера деятельности движения очень разнообразна – от помощи тяжелобольным детям до переписки с заключенными. Кроме того, основной акцент в деятельности организации поставлен на развитие добровольчества как такого, в связи с чем регулярно проводятся тренинги для волонтеров, мероприятия психологической поддержки и творческие мастерски для лидеров волонтерских групп. Юридический статус «Даниловцев» - общественное движение. Главный офис организации находятся в Москве.

Рис.17 Эмблема объединения

В настоящее время в волонтерском объединении ведут параллельную деятельность 13 волонтерских групп, более 700 волонтеров и 20-25 координаторов и других сотрудников, получающих заработную плату. Ежегодно «Даниловцы» помогают более 4000 подопечным, благодаря усилиям движения созданы такие проекты как «Служба координации волонтеров», «Союз волонтерских организаций и движений», а также совместный благотворительный проект с порталом «Mail.ru». Основным источником финансирования деятельности волонтерского объединения являются частные пожертвования от волонтеров, граждан и коммерческих компаний. Месячный бюджет «Даниловцев» составляет примерно 210 тыс. рублей.

**7) Волонтерское объединение «Пермский мемориал»[[60]](#footnote-60)**

Объединение «Пермский мемориал» является одним из старейших и самых масштабных гражданских благотворительных сообществ в области культурного и исторического наследия в нашей стране. Объединение включает в себя собственно сообщество «Мемориал», представляющее из себя историко-просветительское, правозащитное и благотворительное объединение, основанное в 1988 году и сообщество «Молодежный мемориал» - благотворительную общественную организацию молодежных инициатив, созданную в 1998 году. Юридический статус объединений – общественная организация. Главный офис организаций находится в Перми.

Рис.18 Эмблемы объединений

Деятельность организаций посвящена истории политических репрессий, имеющих место в советский период, объединению и поддержке бывших репрессированных, их детей и родственников. Целью «Пермского мемориала» является увековечивание памяти о жертвах политических репрессий, защита прав реабилитированных, исследовательская деятельность в области политических репрессий в СССР. Непосредственная целевая аудитория – жертвы политических репрессий и их родственники: пожилые одинокие люди, нуждающиеся в помощи и поддержке. В рамках организаций существует волонтерская социальная служба по оказанию долговременной и регулярной помощи на дому пожилым людям. В эту деятельность вовлечены более 30 волонтеров. Также на базе «Мемориала» существует отдел, занимающийся организацией международного волонтерства.

На сегодняшний день «Пермский мемориал» насчитывает более 3000 членов, 20 оплачиваемых сотрудников и имеет 17 филиалов в различных городах России. Финансирование организаций осуществляется из средств государственного бюджета посредством системы грантов, а также при поддержке зарубежных фондов.

1. **Волонтерское объединение «Старость в радость»[[61]](#footnote-61)**

Волонтерское объединение «Старость в радость» является добровольческой организацией, ориентированной на помощь пожилым людям и инвалидам, живущим в домах престарелых, психоневрологических интернатах и больницах, а также пожилым людям, находящимся в тяжелой жизненной ситуации. Организация выросла из неформального объединения студентов МГУ, которые начали оказывать психологическую помощь одному из домов престарелых в Московской области. На протяжении 6 лет организация существовала неформально и только в 2011 году была зарегистрирована юридически в качестве благотворительного фонда.

Рис.19 Эмблема объединения

В сферу деятельности организации входят различные программы, направленные на помощь и поддержку пожилым людям: поездки с концертами в дома престарелых, переписка с пенсионерами, организация праздников, программа материальной помощи, а также помощи медицинской техникой и средствами по уходу, программа летних волонтерских лагерей и т.д.

Главный офис волонтерского объединения находится в Москве, существуют три филиала: в Санкт-Петербурге, Омске и Свердловской области. Среди подопечных числятся более чем 70 домов престарелых, в которых в общей сложности проживают более 3000 пожилых людей. Количество волонтеров организации измеряется сотнями, при этом «Старость в радость» насчитывает около 5 оплачиваемых сотрудников. Основными источниками финансирования являются частные пожертвования граждан и коммерческих организаций.

## 8. Характеристика инструментария

В качестве метода исследования выбрана качественная методика - проведение серии глубинных экспертных интервью с представителями формальных волонтерских объединений, имеющих социальную направленность в России и во Франции. Метод глубинного экспертного интервью обусловлен задачами исследования. Нами был составлен гайд, представленный в Приложении 1 данной работы.

В рамках данной работы рассматривались формальные волонтерские объединения в крупных городах в каждой из изучаемых стран. В России осуществлялся поиск организаций в таких городах как Москва, Нижний Новгород, Пермь, Самара и Чебоксары. Такой выбор обусловлен, в первую очередь, присутствием в этих городах достаточно крупных действующих волонтерских организаций с социальной направленностью и активной позицией. Во Франции рассматривались волонтерские объединения городов Париж и Страсбург. Несмотря на то, что добровольческие объединения представлены очень широко в каждом из регионов Франции и во многих других регионах России, выбор городов был обусловлен, с одной стороны, их размером (Париж является самым крупными городом во Франции; Москва, Самара, Нижний Новгород, Пермь – крупнейшие города в России), а, с другой стороны, доступностью выборки. Данное исследование не ставит своей целью выполнение задачи по репрезентативности результатов, именно поэтому в связи с временными и финансовыми ресурсами текущий выбор городов представляется оправданным.

В рамках исследования было проведено 14 интервью с экспертами из 12 формальных волонтерских объединений (8 в России и 4 во Франции). Интервью проводились с руководителями и координаторами проектов в формальных волонтерских организациях, которые и выступили в качестве экспертов.

Основными критериями отбора организаций выступили:

* Наличие официальной регистрация в качестве НКО (статус формальной волонтерской организации);
* Социальная направленность деятельности НКО;
* Постоянная работа НКО с волонтерами.

Данные критерии позволяют отобрать формальные (официально зарегистрированные) добровольческие организации, а также выйти именно на те волонтерские объединения, основным приоритетом которых является решение некоторых социальных задач при привлечении труда добровольцев, в не использование такого труда как второстепенного к благотворительной деятельности (пожертвования).

Основными критериями отбора экспертов являлись:

* Место работы (социальная НКО, основанная на постоянной работе с волонтерами);
* Текущая должность (лидер НКО или координатор волонтеров);
* Достаточный опыт работы в волонтерском секторе (от 5 лет и выше).

Выбор метода *экспертного опроса* обусловлен закрытым характером той информации, которую необходимо получить в результате исследования. Сведения, касающиеся особенностей внутреннего функционирования формальных волонтерских объединений, могут быть известны только ограниченной профессиональной группе лиц, а именно – руководителям и координаторам таких объединений.

Исследование подразумевает проведение очного, индивидуального однотурового экспертного опроса. Следует отметить, что используется метод глубинного интервью, что представляет собой слабоструктурированную беседу в форме, максимально побуждающей эксперта к подробным ответам. Использование глубинного интервью обусловлено необходимостью детализированного понимания сложного феномена, каковым является внутренняя организация формальных волонтерских объединений.

На начальном этапе был сформирован примерный список тех формальных волонтерских организаций, которые потенциально являются объектом исследования. Далее была осуществлена попытка получения доступа к экспертам (координаторам и руководителям), путем рассылки писем по электронной почте с предложением об участии в исследовании с указанием общей информации о проводимом опросе. Также для повышения готовности экспертов к сотрудничеству была обещана (и будет выполнена позже) рассылка кратких основных результатов исследования. В ходе взаимодействия с экспертами также была применена методика «снежного кома» для поиска последующих участников опроса.

Стоит отметить, что взаимодействие с рядом российских и французских экспертов производилась посредством телефонного разговора через программу «Скайп» с использованием функции видеоконференции. Безусловно, это накладывает свой отпечаток на полученную информацию: помехи в связи, отсутствие возможности мгновенно подмечать реакцию собеседника могли снизить доверие к интервьюеру и в целом ухудшить качество полученных данных.

## 9. Методы анализа данных

Анализ полученных эмпирических данных был проведен при помощи специальной компьютерной программы для обработки качественный данных ATLAS.ti. В процессе анализа были использованы элементы обоснованной теории с применением процедуры открытого, избирательного и осевого кодирования [Корбин, Страус, 2001, Charmaz, 2006]. На первом шаге тексты интервью были разделены на общие смысловые категории при помощи кодирования по эпизодам [Charmaz, 2006]. На стадии избирательного кодирования полученным общим категориям были приписаны аналитические смыслы. Последний этап анализа состоял в установлении общих смысловых связей между выбранными категориями.

Стоит отметить, что проведение анализа текстов интервью проводилось одновременно со сбором данных и анализом теоретических материалов. При этом в ходе анализа возникла необходимость возвращения к некоторым участникам исследования либо посредством связи по электронной почте, либо в ходе проведения повторного интервью. В результате анализа собранный эмпирический материал был структурирован и теоретически обобщен.

# Глава 3. Результаты исследования

## 1. Основные проблемы, с которыми сталкиваются волонтерские организации в процессе своего функционирования

### 1.1 Франция

Несмотря на внушительные результаты, которых удалось добиться французским волонтерским ассоциациям на протяжении всей истории их развития, в настоящий момент деятельность добровольческих объединений сталкивается с рядом трудностей, во многом обусловленных мировым финансовым кризисом и значительным сокращением государственной материальной помощи. Прежде чем привести результаты, полученные в ходе данного исследования, представляется целесообразным кратко очертить выводы, полученные по результатам других эмпирических исследований.

Исследования французского некоммерческого сектора показывают, что в данный момент волонтерские ассоциации испытывают значительные изменения и даже «мутации» в своей структуре, методах управления и формах функционирования [Caillé, Laville, 1998]. Эти изменения обусловлены желанием волонтерских организаций выжить в новых трудных условиях, быть конкурентоспособными и самостоятельно привлекать частные пожертвования, что зачастую выражается в слепом заимствовании методов управления коммерческих компаний. Кроме того, исследователи отмечают факт существования конкуренции между волонтерскими ассоциациями как за пожертвования и гранты, так и за волонтеров. [Tchernonog, Vercamer, 2012].

Также все более высокие требования к компетенции волонтеров и работников волонтерских организаций на фоне тенденций к усилению правовой регламентации в сфере волонтерской деятельности приводят к постепенной бюрократизации добровольчества [Caillé, Laville, 1998].Описывая данные процессы, французские исследователи говорят о «коммерциализации», «профессионализации» и «бюрократизации» организаций волонтерского сектора.Высказывается опасение, что организационные «мутации» добровольческого сектора приводят к потере основ, изначального смысла волонтерской деятельности, что, в свою очередь, провоцирует ее упадок.

\*\*\*\*\*

По итогам экспертных интервью с представителями французского добровольческого сообщества был выделен ряд проблем, которые воспринимаются координаторами французских формальных волонтерских объединений как наиболее существенные в рамках их повседневной деятельности в ассоциациях. Стоит отметить, что многие из выявленных проблем соотносятся с описанными выше результатами национальных исследований в области волонтерских организаций, однако также были отмечены некоторые проблемы микро-уровня, имеющие место в повседневной деятельности организаций и не фигурирующие в глобальных отчетах.

Наиболее существенной проблемой, которая была выделена всеми без исключения опрошенными, является значительное **снижение финансовой помощи со стороны государства***:*

*«On a aussi un manque de ressources financières pour mettre tous les projets en œuvre» («Безусловно, мы страдаем от недостатка средств, который мешает нам реализовать все наши проекты»)* **(AFEV, социальная и психологическая помощь подросткам из неблагоприятных районов, координатор волонтеров, стаж работы – 1 год).**

*«Il avait un moment quand les agréments et les financements avaient été retirés, donc l’association n’avait plus qu’un local et n’avait pour ainsi dire plus d’activité» («Был такой момент в нашей деятельности, когда почти все государственное финансирование было приостановлено, и все, что нам оставалось – это наш офис и идеи наших проектов, которые мы не могли реализовать»)* **(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).**

Количественное снижение государственного финансирования обуславливает **бюрократические трудности** **при получении грантов** и помощи от государства. Эксперты признают, что вместо того, чтобы посвящать всю энергию на решение непосредственных содержательных задач ассоциации, руководство вынуждено на постоянной основе заниматься оформлением запросов и отчетов, касающихся государственного финансирования. Естественно, далеко не все объединения имеют возможности уделять этому значительное время, что планомерно ведет к постепенному сокращению финансирования и бюджетному дефициту.

*«Au niveau national, le siège a beaucoup de travail pour toutes les subventions. Il y a des exigences qu’on ne peut plus respecter» («На национальном уровне центральный штаб нашей организации имеет очень много бюрократической бумажной работы для получения грантов. Некоторые требования мы просто не можем реализовать»)* ***(Restos du Coeur, помощь в питании и социальная помощь незащищенным слоям населения, секретарь департамента, стаж работы – 10 лет).***

Многие эксперты признают, что сложившаяся ситуация заставляет ассоциации искать источники финансирования самостоятельно, обращаясь, прежде всего, к частным пожертвованиям. Видимо, именно в этом направлении прослеживается желание адаптации методов и техник коммерческого мира и последующая **коммерциализация** добровольчества:

*«Pour la partie récolte de dons, il faut qu’il y ait des méthodes, une rigueur commerciales… Il faut un minimum de règles commerciales» («Для того, чтобы заполучить пожертвования, необходимо обладать определенными навыками, методами, иметь коммерческую жилку. Как минимум, нужно иметь представление о неких коммерческих принципах»)* ***(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года).***

Следующей по важности проблемой, согласно французским экспертам, является **механизм конкурентной борьбы**, который постепенно складывается в волонтерской среде. И если борьба за государственные гранты и финансирование крупными фирмами является, по сути, привычным явлением, новой тенденцией можно считать конкурентную борьбу за одну и ту же потенциальную аудиторию волонтеров. Добровольческие ассоциации стремятся быть привлекательными в глазах потенциальных волонтеров. Так, например, ассоциация, работающая на территории университета, конкурирует с другими волонтерскими объединениям, осуществляющими набор волонтеров на этой же территории. По этой причине каждое волонтерское объединение стремится показать себя с лучшей стороны и привлечь внимание студентов, организовывая концерты, ярмарки, праздники, презентации и тренинги.

*«On sait bien qu’on peut pas etre partout, s’investir partout… On essaye surtout de trouver des moyens pour capter les étudiants puisqu’il y a 33 mille étudiants ici, alors l’idée est de se faire remarquer. On aimerait intervenir plus dans les amphithéâtres et les cours pour mobiliser les étudiants» («Понятно, что студент не может быть задействован сразу везде. Поэтому мы стремимся найти как можно больше способов, чтобы заинтересовать студентов, а это 33 тыс. человек в одном университете. Основная задача – сделать так, чтобы нас запомнили. Мы бы хотели глубже участвовать в учебном процессе»).* ***(AFEV, социальная и психологическая помощь подросткам из неблагоприятных районов, координатор волонтеров, стаж работы – 1 год).***

Что касается международного волонтерства, стоит отметить, что серьезным конкурентом в этой сфере являются самоорганизующиеся сообщества в интернет-сети, такие как каучсерфинг (couchsurfing). Целью таких сообществ является повышение международной мобильности среди молодежи. Эта задача также реализуется и в рамках международных волонтерских проектов, что создает потенциал для формирования конкурентного поля.

*«Dans le cas des chantiers, actuellement on pourrait considérer que le couchsurfing est un concurrent direct à l’association. Donc par rapport aux attentes et aux différents programmes, il faut montrer qu’on est bons et qu’on apporte des choses» («В случае волонтерских лагерей, можно сказать, что сейчас каучерфинг является нашим прямым конкурентом. Именно поэтому мы стараемся показать, что мы на самом деле лучше, и что мы приносим больше хорошего»)* ***(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).***

Вместе с этим, в ходе проведения экспертных интервью были обнаружены также и проблемы несколько иного рода, непосредственно связанные с **организационным аспектом** повседневной деятельности волонтерских ассоциаций.

Во-первых, эксперты обращают внимание на **чрезмерную перегруженность** оплачиваемых работников организации, отвечающих за управление проектами. Как правило, в одно и то же время координатор вынужден регулировать несколько проектов, что, безусловно, влияет на общее качество. Однако финансовое положение не позволяет ассоциациям небольшого и среднего размеров набирать дополнительных сотрудников, что бы как-то облегчить нагрузку.

*«Le problème au quotidien c’est plus la multiplicité des projets à gérer en parallèle. Dans la gestion de projet il peut y avoir des problèmes de management, de gestion de personnes. Ce n’est pas facile» («Наша самая насущная, ежедневная проблема – это большое количество проектов, которыми нужно управлять одновременно. В каждом проекте – свои проблемы с волонтерами, со сроками… Это нелегко»)* ***(AFEV, социальная и психологическая помощь подросткам из неблагоприятных районов, координатор волонтеров, стаж работы – 1 год).***

Однако даже если привлечение дополнительных оплачиваемых кадров на пост координатора проектов в принципе возможно, добровольческие ассоциации сталкиваются с проблемой **нехватки квалифицированных сотрудников**, уровень компетенции которых соответствовал бы запросам организации. Как выяснилось, на пост координатора волонтеров может претендовать человек, уже имеющий опыт в сфере управления добровольцами, а также обладающий минимальным уровнем университетского образования в социальной или образовательной сфере. С учетом того, что карьерные возможности некоммерческого сектора значительно уступают аналогичным в коммерческих компаниях, кандидатов, удовлетворяющих поставленным условиям, остается не так уж и много.

*«Je pense arrêter totalement l’an prochain. Mais en principe il faut avoir un successeur pour mon poste, et c’est difficile. Pour l’instant je reste aussi pour ne pas abandonner mes collègues» (Я хотела бы прекратить свою деятельность как координатора в следующем году [из-за возраста], но я знаю, что прежде нужно найти приемника на мой пост, а это очень нелегко. Поэтому пока я остаюсь, чтобы не подвести моих коллег)* ***(Restos du Coeur, помощь в питании и социальная помощь незащищенным слоям населения, секретарь департамента, стаж работы – 10 лет).***

*«Les tâches ont beaucoup évolué… comme dans toute la société, ceux qui ont peu ou pas de diplôme ont du mal à intégrer le système» (Наши проекты достаточно сильно усложнились… Как и в целом обществе, те, кто не имеют соответствующего образования, сталкиваются с трудностями в процессе интеграции в ассоциацию)* ***(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).***

Следующая группа трудностей связана с той составляющей добровольческой ассоциации, которая связана непосредственно с волонтерами. С одной стороны, эксперты говорят о **нестабильности волонтерской вовлеченности** в проекты, что проявляется краткосрочном характере волонтерской активности.

*«C’est difficile, parce qu’ils ne sont pas très disponibles. Le bénévolat est de plus en plus fluctuant ces dernières années» (Стало сложно, учащаются случаи, когда волонтеры отказываются от участия в проекте, ссылаясь на занятость. Вообще добровольцы все менее и менее стабильны в своей вовлеченности)* ***(Restos du Coeur, помощь в питании и социальная помощь незащищенным слоям населения, секретарь департамента, стаж работы – 10 лет).***

С другой стороны, спад активности волонтеров может быть обусловлен **низким уровнем моральной компенсации** со стороны благополучателей. Французское государство очень активно проявляет себя в социальной сфере, что создает у многих граждан иллюзию его всемогущества. Нередко деятельность волонтеров на добровольных началах воспринимается благополучателями как еще одна из государственных социальных программ, что ведет к отсутствию элементарной благодарности и уважения. Так, ассоциация, занимающаяся организацией горячих обедов для малообеспеченных жителей города, столкнулась с пренебрежительным поведением своих подопечных, которые, оказавшись в маленьком благотворительном кафе, начинали вести себя как в ресторане, жалуясь на маленький выбор блюд и отсутствие площадки на открытом воздухе для принятия пищи:

*«C’est difficile de leur faire comprendre qu’on est bénévoles, et beaucoup des gens de l’Est pensent qu’on est payés par le gouvernement. Qu’on est un organisme de l’Etat» (Очень тяжело объяснить им [благополучателям], что мы на самом деле волонтеры. Очень много людей думают, что это всего лишь одна из государственных программ и что наша работа оплачивается государством) (Restos du Coeur, помощь в питании и социальная помощь незащищенным слоям населения, секретарь департамента, стаж работы – 10 лет).*

Наконец, некоторые эксперты поднимали вопрос внутренних **формальных процедур**, которые зачастую возникают в процессе повседневного функционирования организации. Так, многие представители региональных филиалов отмечают, что любые действия они вынуждены согласовывать с центральным офисом, который зачастую не в курсе специфики локальных проблем. Взаимодействие между центром и филиалами часто сопряжено с составлением официальной внутренней документацией в форме отчетов. Эксперты понимают необходимость подобных процедур, обусловленную размерами ассоциации, однако вместе с тем отмечают, что внутренние бюрократические формальности отнимают много времени и сил, которые в ином случае могли бы быть потрачены с пользой на реализацию непосредственных содержательных целей ассоциации.

*«Ca prend beaucoup de temps qui pourrait être utilisé pour autre chose» ( Это [внутренние бюрократические формальности] отнимают много времени, которое может быт использовано с большей пользой)* ***(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).***

*«C’est un boulet. Pour ma part j’ai fait appel aux compétences d’un autre bénévole qui m’aide pour les formalités» (Действительно, это [внутренние бюрократические формальности] бремя для нас. Я зачастую не справляюсь сама и вынуждена просить о помощи других волонтеров)* ***(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года).***

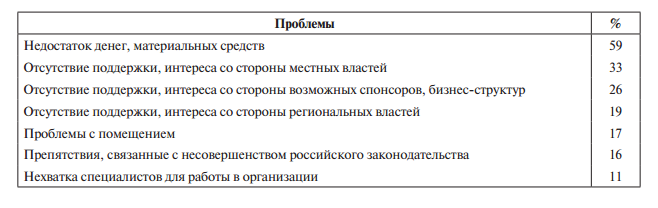
*«En cas de décision à prendre on demande toujours l’aval de Paris, et cela prend le temps» («Если мы хотим принять какое-то решение сами, то надо всегда спрашивать мнение Парижа [главный офис находится в Париже], а это всегда забирает какое-то время)* ***(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года).***

### 1.2 Россия

Стоит отметить, что самое масштабное исследование, посвященное особенностям функционирования российских НКО, было проведено в рамках проекта мониторинга гражданского общества исследователями И. Мерсияновой и Л. Якобсоном [Мерсиянова, Якобсон, 2007]. По результатам этого исследования было выяснено, что среди основных проблем, с которыми сталкиваются руководители современных российских НКО, лидируют материальные проблемы, проблемы отсутствия интереса к деятельности НКО со стороны властей и бизнес структур, а также недостатки российского законодательства и нехватка сотрудников. На Рисунке 22 представлена таблица, отражающая полученные результаты [Мерсиянова, Якобсон, 2007].

*Рисунок 22*

**Основные проблемы функционирования НКО   
(% опрошенных руководителей НКО)**



В результате проведенного эксперного опроса с руководителями российских формальных волонтерских объединений были отмечены как перечисленные выше проблемы, так и ряд дополнительных. Для большей наглядности решено было выделить три группы основных проблем:

1) Внутриорганизационные проблемы связанные со структурой организации;

2) Внешние проблемы, связанные с взаимодействием с окружающей средой;

3) Проблемы кадров, связанные с привлечением волонтеров и работников в организацию.

Ниже будут подробнее рассмотрена каждая из выявленных групп проблем.

1. *Внутриорганизационные проблемы*

Одну из самых существенных внутриорганизационных проблем можно охарактеризовать как **отсутствие выработанных правил** функционирования некоммерческого сектора в общем и волонтерских объединений в частности. Это приводит к тому, что вновь появившиеся добровольческие объединения обычно не имеют ни малейшего понятия о том, как работа с волонтерами должна быть организована, о том, как следует общаться со стейкхолдерами и т.д. У волонтерских организаций в России нет образца, на который они могли бы ориентировать, а также нет возможности проводить совместную работу по обмену опытом за счет высокой разобщенности НКО. Это приводит к тому, что каждая организация вырабатывает «с нуля» свою собственную стратегию, что закономерно замедляет развитие и снижает эффективность работы.

*«Я Вам скажу, что такой методики стандартной, утвержденной государством или утвержденной какой-то ассоциацией, ее нет. То есть каждый делает по-своему. Если Вы будете со мной беседовать, я расскажу, как мы работаем. Если сейчас любую организацию взять, какая даже здесь находится, каждый работает по своей системе, по своей методике, как уже у них конкретно в этой организации сложилось»* ***(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)***

В этом отношении исключение может быть сделано только для волонтерских организаций, работающих в сфере международного волонтерства, так как они включены в международную сеть подобных объединений и имеют возможность перенимать методы и принципы работы, выработанные на протяжении десятилетий их западными коллегами.

Безусловно, одной из самых значимых проблем является наличие **барьеров для развития и внутреннего расширения** деятельности организации. В первую очередь, ограниченность развития связана с острой нехваткой финансирования, обусловленной недостаточной помощью со стороны государства, а во многих случаях – и ее отсутствием. Ограниченный бюджет не позволяет нанять волонтерским организациям новых сотрудников, что, в свою очередь, приводит к острой нехватке рабочих рук и времени у имеющихся штатных работников. Таким образом, многие волонтерские организации как бы «топчутся» на одном месте, страдая от невозможности развития своего потенциала к росту.

*«Конечно. Мы об этом думаем практически каждый день, что нам нужно увеличить штат, допустим, взять еще дополнительного сотрудника, который возьмет на себя ряд функциональных обязанностей, но пока средств на это у нас катастрофически не хватает»* ***(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)***

*«Для того, чтобы развиваться, надо привлекать спонсоров, а чтобы их привлекать – надо иметь для этого специальных людей. А мы не можем их нанять, так как наш бюджет пока не позволяет. Вот такой вот замкнутый круг получается»* ***(DGvu, Самара, международное волонтерство, стаж работы – 3 года)***

*«То есть этим всем [развитием] надо заниматься. Мы, может быть, просто это не делаем именно в связи с тем, что времени не хватает»* ***(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)***

Закономерной проблемой внутреннего характера является очень **сильная нагрузка на штатных сотрудников** – в связи с их ограниченным количеством, на имеющихся работников сваливается буквально все: от оформления документов до общения с волонтерами, от работы по заполнению контента сайта до коммуникации с журналистами и властными органами. Кроме того, многие координаторы страдают от тяжелейшей эмоциональной и психологической нагрузки: моральный аспект выполняемой ими работы не позволяет им относиться к своей должности отстраненно, каждая проблема переживается на глубоком эмоциональном уровне, а работа в волонтерской организации не оставляет ничего другого в жизни.

*«Это очень тяжело. Тяжело психологически, в первую очередь. Получается, что мои друзья, которые у меня есть помимо «Клуба волонтеров», они отходят куда-то на дальний план. Мои родственники, моя семья. Потому что все мое время занимает «Клуб волонтеров». Получается, что это все отходит на дальний план, и это неправильно, так не должно быть, я считаю так»* ***(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)***

Также для многих волонтерских организаций существенным препятствием в их повседневной деятельности является **отсутствие помещения** не только для проведения собраний, но и для работы штатных служащих.

*«Мы, например, конкретно наша организация «Клуб волонтеров», у нас не было никакого уголочка своего вообще нигде. Мы постоянно, если какое-то надо было провести собрание, собирались либо у кого-то на квартире, просто элементарно дома, либо же мы у кого-то на работе, просто кто-то из ребят договаривался со своими руководителями. Я думаю, что большинство организаций тоже именно так и ютилось»* ***(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь пожилым людям, стаж работы – 3 года)***

Последней проблемой в данной группе, которую затронуло большинство опрошенных экспертов, стали трудности в технической поддержке сайта организации, развития коммуникационной работы для привлечения новых волонтеров.

*«Поддержка сайта, продвижение сайта, очень много вопросов по сайту, очень много вопросов по освещению, по рекламе, продвижение – это все надо срочно развивать, пока это находится в неудовлетворительном состоянии»* ***(Старость в радость, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года).***

*2) Проблемы, связанные с внешним взаимодействием*

По результатам экспертных интервью с представителями формальных волонтерских организаций в России было выяснено, что проблемы, связанные с внешним взаимодействием объединений, играют очень значительную роль в ограничении развития организаций.

В первую очередь обращает на себя проблема **бюрократических трудностей для получения финансирования**. При этом для многих волонтерских организаций формальный бюрократический барьер является непреодолимым из-за неопытности сотрудников, которые даже и не пытаются поучаствовать в конкурсе.

*«Можно было бы поучаствовать, но для этого нужно все перевести в бумажный красивый вид, потому что у нас это все существует вот так вот…То есть здесь препятствие основное, что просто не хватает рук ... времени, чтобы этим заняться»* ***(Сфера, Нижний Новгород, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 4 года)***

*«Наша система государственного управления, государственной службы (просто сама по работе с этим сталкиваюсь) закидывает НКО различными бумагами. Чтобы написать проект, сдать документы, это нужно целую пачку просто бумаг подготовить различных абсолютно, которые ты сидишь и готовишь. Может быть, если бы эта система была проще, то и НКО жилось бы легче»* ***(Пермский мемориал, Пермь, социальное волонтерство, увековечивание памяти о жертвах политических репрессий, стаж работы – 4 года)***

В целом же можно сказать, что взаимодействие с государством у волонтерских организаций развито очень слабо, многие эксперты отмечают **тотальное равнодушие государственных органов** к их деятельности. Эксперты полагают, что государство должно помогать не только в финансовом плане, но также и проводить работу с населением для популяризации добровольчества. Как признают эксперты, пока эти задачи государством не выполняются.

*«С государственными органами мы практически не взаимодействуем совсем. Мы сейчас только планируем выходить на общение с государством. До этого мы как-то не были с ними связаны. Я даже не знаю, знают они о нас, не знают, трудно сказать. В Москве точно меньше знают, чем в регионах» (World for you, Москва, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 4 года)*

*«Наверное, государство должно помогать финансово в данный момент. Просто выделять эти гранты на развитие именно волонтерства. Они обычно под какой-то проект хотят выделять, но, в принципе, как развитие волонтерства тоже можно… Возможно, предоставлять помещения для того, чтобы организовывать какие-то... волонтерские центры. Такие обучающие своего рода, может быть, где люди могли бы прийти и просто побеседовать вообще, что такое волонтерство, кто это, что они делают. Пройти, может быть, какие-то тренинги, пройти какие-то собеседования, может быть, с психологом пообщаться»* ***(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)***

По итогам интервью можно сделать вывод о том, что, в понимании экспертов, у государства еще **не сформировалась четкая позиция** по отношению к волонтерскому сектору. При этом эксперты отмечают, что диалог с государством должен строиться, в первую очередь, на партнерских отношениях, а не с точки зрения подчинения некоммерческого сектора государственным органам.

*«Я думаю, что со стороны государства нужна ясная партнерская позиция. Не в смысле закручивания гаек, а именно партнерская позиция, если будут услышаны волонтеры именно в том состоянии, как они есть» (Даниловцы, Москва, социальное волонтерство, развитие волонтерства, стаж работы – 8 лет)*

*«Все-таки у госструктуры еще не до конца сформировано понимание о том, кто такой доброволец и что он может делать»* ***(Пермский мемориал, Пермь, социальное волонтерство, увековечивание памяти о жертвах политических репрессий, стаж работы – 4 года)***

Некоторые эксперты высказали мнение о том, что существующая система государственной поддержки через механизм грантов является **неэффективной** и зачастую не оправдывает ожидания волонтерских объединений.

*«В этом смысле грантовая система, особенно в России, она очень часто становится недоступной для простых НКО. Потому что все время запускать что-то новое (для действующих НКО) – это чушь собачья. Но эта система почти полностью съедается или проходимцами, которые делают вид, что они что-то делают, но готовы каждый год делать вид, что они делают что-то новое, или она съедается такими как бы НКО, не осуществляющими никакой системной регулярной работы. То есть именно НКО, живущие ради грантов»* ***(Даниловцы, Москва, социальное волонтерство, развитие волонтерства, стаж работы – 8 лет)***

Кроме того, вновь создаваемые **законы несовершенны** и зачастую направляются против деятельности НКО в определенных сферах. Ярким примером в этом отношении выступает закон об «Иностранных агентах», который повредил репутации ряда НКО, принимающих финансовую поддержку из-за границы.

*«Мы одна из четырех организаций, которые в Перми подверглись прокурорским проверкам в связи с принятием закона об «иностранных агентах», поскольку у нас было на тот период финансирование от зарубежных фондов. К сожалению, в законодательстве еще не было прописано, что такое политическая деятельность, и под политическую деятельность наши органы прокуратуры отнесли и правозащитную деятельность, которой мы в том числе занимались. Поэтому, скажем так, это сказалось на работе организации, потому что очень много сил ушло на то, чтобы предоставить документы, пройти все эти проверки и психологически, и формально. К счастью, прокуратура не предъявила нам требование о том, чтобы мы зарегистрировались в качестве иностранного агента. Но имидж организации был подорван, и наше руководство решило подать иск на прокуратуру за неправомерные действия»* ***(Пермский мемориал, Пермь, социальное волонтерство, увековечивание памяти о жертвах политических репрессий, стаж работы – 4 года)***

Безусловной проблемой также является **равнодушие коммерческих структур**, зачастую игнорирующих обращения волонтерских организаций о помощи в любых формах.

*«В начале проекта, например, экологического, там понятно, что есть определенные затраты, и в начале проекта мы пытаемся найти спонсоров. Очень много и звонили, и от-правляли, даже хотели разместить просто рекламу о проекте, о том, что будет, чтобы пришли люди, на радио. Нам почему-то не пошли навстречу»* ***(Содружество, Чебоксары, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 3 года).***

Многие эксперты, участвующие в опросе, отметили также **отсутствия понимания смысла добровольчества** среди основной массы людей в стране. В связи с широким освещением деятельности добровольцев во время Универсиады и зимней олимпиады в Сочи, среди населения распространено мнение о том, что доброволец обязательно должен быть связан со спортивной сферой и на этом его деятельность заканчивается.

*«У нас только вообще первый раз, наверное, слово «волонтер» услышали, когда про волонтеров в Сочи стали говорить. Вообще люди, мои знакомые, которые никак не связаны, когда мы с ними разговаривали про работу, я говорю: «Ну, я там в волонтерской организации». «О, так вы в Сочи там поедете?» Я говорю: «Да нет! Сочи – это совсем другое» А почему? А потому что посмотрите, сколько про Сочи говорили, сколько говорили про волонтеров. Все телевидение и весь интернет, куча плакатов. Потому что какая была информированность, какая была осведомленность, и как к этому призывали, как мотивировали»* ***(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)***

*«Наша страна, наши граждане недопонимают истинного смысла волонтерства. Для них волонтерство – это бесплатная рабочая сила, людям делать нечего. Вам хочется с детьми идти – Вы и идете играть. Но за этим не видят целую систему, целую цепочку реальной ответственной работы»* ***(Даниловцы, Москва, социальное волонтерство, развитие волонтерства, стаж работы – 8 лет)***

*«Некоторые неправильно понимают это [волонтерство]. Например, у меня есть друг, который говорит, что у вас просто собрались люди, которые типа зависят... Ну, грубо говоря, как в тусовку приходят. Но это абсолютно не так. То есть кто-то считает, что у нас люди просто зависят от общения. Якобы у нас народ тусуется постоянно в этом, потому что им просто нравится прикол быть все время на проектах, общаться с иностранцами, друг с другом. На самом деле, нет. Это точно не так»* ***(World for you, Москва, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 4 года)***

Наконец, некоторые эксперты отмечают ярко выраженный **потенциал в коллективных действиях** со стороны волонтерского сообщества в России, однако, по их мнению, этот потенциал остается нереализованным из-за отсутствия у большинства некоммерческих организаций возможностей к кооперации и развитию связей. По мнению экспертов, именно государство должно помочь волонтерским объединениям сделать первые шаги в сторону кооперации и совместных действий, однако, на сегодняшний день государственных мероприятий в данной сфере явно недостаточно.

*«Естественно, больше бы хотели с какими-то некоммерческими организациями Москвы сотрудничать. Их очень много в Москве, очень много таких организаций, которые чем только не занимаются, и мы друг о друге не знаем. Как маленькие островки в Москве разбросаны, которые вроде все рядом, но при этом друг о друге никто не знает, к сожалению»* ***(World for you, Москва, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 4 года)***

*«Был конкурс «Волонтер года» (московский, правда). Я думаю, наверное, проводить такие общие мероприятия надо бы чаще. В первую очередь, чтобы дать волонтерским организациям возможность узнать друг друга»* ***(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)***

*3) Проблемы кадров, связанные с привлечением волонтеров и штатных работников*

Многие эксперты видят препятствия для развития добровольчества с точки зрения тех сложностей, с которыми сталкивается волонтерская организация при привлечении как штатных работников, так и волонтеров.

Во-первых, представители формальных волонтерских организаций отмечают **непривлекательность** работы в штате НКО для потенциальных сотрудников. Причины такого положения вещей кроятся, с одной стороны, в высокой физической и психологической нагрузке, о которой уже было сказано ранее, а, с другой стороны, в крайней непрестижности и низкой оплате штатных должностей в НКО для молодых специалистов.

*«Я уверена, что если бы финансовая сторона в социальной сфере равнялась бы коммерческой, как ребята зарабатывают в среднем, то количество людей, которые захотели бы пойти в соцсферу, оно бы выросло в разы просто»* ***(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)***

Кроме того, эксперты замечают, что добровольческая сфера в России **не является профессионализированной**, что сказывается на отсутствии потенциальных работников, обладающих специальными навыками и психологической подготовкой, требуемой для работы волонтерском секторе.

*«Вообще хотелось бы отметить, что таких людей... Нет такой профессии, на которой я сейчас работаю. Потому что, смотрите, такой специальности вообще нет практически, нигде этому не обучают»* ***(Содружество, Чебоксары, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 3 года).***

Наконец, эксперты отмечают **высокие требования** к волонтерской работе со стороны самих добровольцев, которые становятся все избирательнее к предлагаемым им вариантам заданий. Кроме того, ряд экспертов обратили внимание на сложность потенциальной добровольческой молодежной аудитории в России, отличающейся **непостоянностью** и высокой текучестью.

*«Аудитория студентов для волонтерства здесь конкретно, в России, будем говорить, – это самая сложная аудитория. Потому что ребята-студенты, как бы сказать, более свободные, они более не ориентированы на что-то. У них весь мир перед ними открыт, и их очень сложно в какую-то струю вовлечь. Потому что сегодня он побежал, ему интересны художники, он с художниками; завтра ему интересно кино, он побежал кино снимать; послезавтра ему интересно бабушками помогать, дедушкам помогать, он побежал к ним…»* ***(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)***

*«Если раньше ездили больше такие, «adventures», с рюкзаками, то есть люди, которые привыкли к каким-то приключениям, то сейчас почему-то – то ли слово «попсеет» уже «волонтерство» – приходит очень много студентов, которые очень требовательны. Они хотят, чтобы их поселили в идеальные условия»* ***(World for you, Москва, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 4 года)***

### 1.3 Краткие выводы

Таким образом, на основе проведенных экспертных интервью с представителями формальных волонтерских ассоциаций в России и во Франции можно еще раз подтвердить выводы, сделанные в более ранних исследованиях, посвященных проблемам добровольческого сектора в каждой из стран.

Действительно, экономический кризис и последующее за ним сокращение государственного финансирования обуславливает стремление французских волонтерских организаций к выживанию за счет самостоятельного привлечения частных средств. Однако этот процесс требует квалифицированных кадров, привлечь которые в некоммерческие структуры зачастую достаточно сложно.

Помимо таких «глобальных» проблем, как общая нехватка финансирования, рост бюрократических барьеров для получения государственной помощи, а также зарождение конкурентной борьбы между ассоциациями, была отмечена группа проблем, связанная непосредственно с организационным внутренним содержанием волонтерских объединений. Отмечая перегруженность существующих оплачиваемых работников, эксперты обратили внимание на то, что даже при условии способности организации привлечь дополнительных сотрудников за заработную плату, происходит столкновение с проблемой нехватки квалифицированных кадров, согласных работать в некоммерческом секторе в условиях ограниченного карьерного роста. Другая проблема – нестабильность волонтерской деятельности и краткосрочный характер вовлечения в добровольческую активность - связывается не с отсутствием у волонтеров гражданской позиции, а с низким уровнем моральной компенсации со стороны благополучателей, привыкших к изобилию социальных услуг различного рода. Наконец, ряд экспертов также отмечают внутренние процедуры взаимодействия отделов и филиалов как обременительные и не приносящие содержательной пользы.

По результатам проведенного анализа можно предположить, что проблемы волонтерского сектора и НКО в России носят более глобальный и всеобъемлющий характер.

Так, по мнению экспертов, волонтерские организации в России страдают от отсутствия готовых моделей и правил функционирования добровольческих организаций. С точки зрения теории нового институционализма, этот факт наталкивает на мысль о том, что волонтерство в нашей стране пока еще находится на самой начальной стадии своего развития. Этот же факт подтверждается другими выделенными проблемами – отсутствием профессионально подготовленных кадров для работы в НКО, разобщенность волонтерских организаций, отсутствием однозначного понимания понятия «волонтерства» среди населения. Таким образом, можно сделать вывод о том, что волонтерские организации в России находятся в крайне неопределенной, неоднозначной и изменчивой окружающей среде. Напомним, что именно это условия является определяющим, с точки зрения сетевого подхода, для возникновения такого типа организации как гетерархия.

Среди других важных проблем российские эксперты выделяют ограниченный потенциал для развития с точки зрения бюджетного дефицита, сильную нагрузку на штатных сотрудников, отсутствие материальной базы, высокие бюрократические трудности для получения финансирования государства, а также равнодушие к деятельности НКО как со стороны властных, так и со стороны коммерческих структур. Несовершенность и неэффективность государственных законов в области добровольчества дополняется непониманием его основных принципов среди населения, а также высокой разобщенностью НКО.

Полученные по результатам экспертного опроса основные проблемы, стоящие перед французскими и российскими формальными волонтерскими объединениями, для лучшей наглядности представлены на Рисунках 23 и 24.

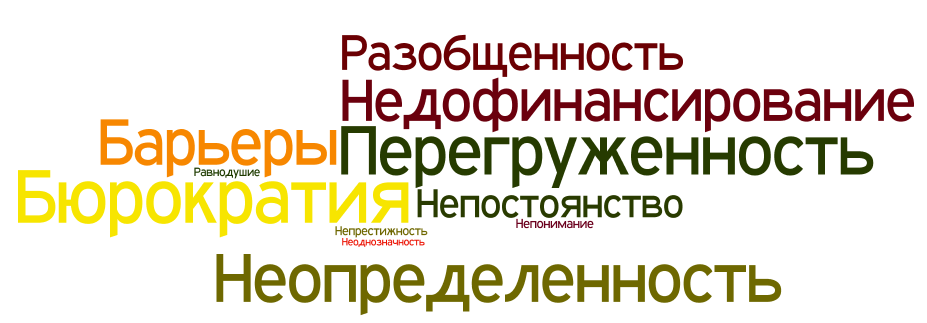
*Рисунок 23*

**Основные проблемы формальных волонтерских объединений во Франции**



*Рисунок 24*

**Основные проблемы формальных волонтерских объединений в России**

**

Таким образом, можно сделать вывод о том, что выявленные по результатам исследования проблемы, стоящие перед волонтерскими организациями России, сигнализируют о неинституционализированности добровольческой среды в нашей стране. По сути, проблемы российских добровольческих организаций во многом повторяют трудности аналогичных организаций во Франции, с той лишь разницей, что к этому списку прибавляются проблемы, связанные с неинституционализированностью среды.

В связи с этим выводом особый интерес представляет изучение тех правил, по которым функционируют добровольческие объединения в России. Как было показано выше, в нашей стране отсутствуют готовые модели поведения, которые могли бы быть интернализированны волонтерскими организациями из внешней среды в готовом виде. В связи с этим возникает вопрос о том, как же отечественные добровольческие движения справляются с той высокой степенью неопределенности, неоднозначности и изменчивости, которая их окружает? Попытка ответа на этот вопрос была сделана по итогам следующего эмпирического блока.

## 2. Сравнительный анализ принципов внутренней структуры организации формальных волонтерских объединений в России и во Франции

### 2.1. Общая организация. Элементы и подразделения

*Франция*

Все принявшие участие в экспертном опросе французские формальные волонтерские объединения обладают схожей внутренней структурой, состоящей из нескольких частей, незначительно различающихся в зависимости от размера и сферы деятельности ассоциации. При этом структура, описанная ниже, представляется для опрошенных экспертов чем-то «самим собой разумеющимся» и не вызывающим удивления, нормальным для организаций подобного рода.

Так, центральный офис ассоциации (la siege) всегда располагается в Париже. Именно в центральном офисе происходят наиболее важные собрания, голосования, обсуждения, праздники; именно тут принимаются решения о дальнейшем развитии волонтерской организации. Главный штаб организации обычно включает в себя:

* директора/основателя ассоциации (directeur);
* административный совет (conseil d’administration) - выборный орган, состоящий из волонтеров и осуществляющий принятие наиболее важных решений;
* персонал (salariés) – работники, выполняющие задания в различных областях, таких как компьютерная поддержка, коммуникация, бухгалтерия, логистика и т.д.

*Главное собрание* (assemblée générale) является одним из самых важных событий в жизни каждой ассоциации. Обычно оно проводится один раз в год и представляет собой подробный отчет-презентацию о проделанной работе, выполненных проектах, финансовых показателях и т.д.

«Obligation légale de faire une AG par an. Thématiques légales : budget, rapports activités. On met aussi en place d’autres choses, ça dépend du travail à réaliser et de la modification des membres. Par exemple il y a quelques années la décision d’augmenter la cotisation a été prise sans consulter l’AG, pour l’asso ç’a été un grave préjudice, la décision a été prise par un groupe, mais personne n’a réfléchir sur cette décision. Maintenant nous sommes revenus à la cotisation de 15e. l’AG permet d’argumenter et de critiquer pour chaque décision» («Главное собрание должно проводиться раз в год. В обсуждение должно включаться отчет по бюджету, по выполненным проектам, мы также сожжем включать и другие вещи. Однажды вне главного собрания было произведено решение по увеличению регистрауионных взносов и это было большой неожиданностью для всех. Это было ошибкой и теперь мы вновь вернулись к 15 евро. Обсуждение на главном собрании помогает подойти критично к любому проекту») **(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).**

Именно на главном собрании происходит голосование для выбора членов в *административный совет*. Стоит сразу оговориться, что как выбирать, так и быть избранными могут только волонтеры – то есть люди, не получающие заработной платы за свою деятельность. Работники ассоциации не лишены права принимать участие в главном собрании, однако чаще всего их роль ограничена их прямыми обязанностями. Работники волонтерских объединений во Франции чаще всего отделены от решения содержательных задач, касающихся идейной стороны функционирования организации.

Стоит также отметить, что далеко не все волонтеры приглашены для участия в главном ежегодном собрании – чаще всего это наиболее активные и ответственные, хорошо зарекомендовавшие себя добровольцы, а также ответственные за работу в регионах лица. После того, а как состав административного совета переизбран на следующий срок, руководство устраивает грандиозный праздник, в ходе которого формальная атмосфера собрания переходит в свою неформальную стадию.

Все принимавшие участие в исследовании ассоциации располагали довольно широкой региональной сетью *филиалов* (délégations). Стоит сразу заметить, что на региональном уровне работают почти исключительно волонтеры, несмотря на то, что их функции зачастую совмещают в себе как обязанности персонала, так и полномочия члена административного совета. Задача филиалов – осуществлять разработанную центром политику на локальном уровне, рекрутировать волонтеров, привлекать частные пожертвование и финансирование местной власти (marie). Главный представитель того или иного региона (délégué) несет на себе очень большую ответственность и отчитывается о проделанной работе непосредственно центральному штабу организации.

«Les grandes lignes de l'association sont données par les gens du siège, mais la partie concrète des activités de l'association se passe ici, en délégation. Nos objectifs sont à la fois de collecter des financements, de chercher et de mettre en place des projets, et de gérer leur fonctionnement. C'est se qui nous occupe la majeure partie du temps. On peut aussi dire qu'on s'occupe d'un bonne partie de la communication, parce qu'on doit accueillir les journalistes et les partenaires publics et défendre les projets qu'on a, mettre en évidence les succès» («Основные указания даются нам из главного штаба, но самая главная деятельность ассоциации проходит тут, в филиалах. Наши основные цели – сбор пожертвований, реализация проектов, управление ими. Мы также осуществляем распространении информации о нашей ассоциации – разговариваем с журналистами, партнерами из местных властей») **(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).**

Степень зависимости филиалов от центра зависит от политики конкретной ассоциации, однако в любом случае происходит постоянное взаимодействие между ответственным представителем и членами административного совета. Недопустимым является отход от основной политики ассоциации, а также принятие и осуществление каких-либо важных решений без предварительной консультации с его членами. Вместе с этим филиалам предоставляется свобода действий на повседневном уровне в рамках отведенного им финансирования. В очень редких случаях волонтерское объединение может располагать отдельными административными советами на локальном уровне. В случае, если ассоциация ведет свою деятельность на международном уровне, существуют также *филиалы* в других странах, ответственные в которых имеют название «expatriés», что в буквальном переводе означает «высланные».

«Au niveau national il y a le siège des Restos qui donne les directives et qui organise les assemblées générales avec les représentants des départements. Les délégations départementales disposent d’une certaine autonomie pour les finances, pour les manifestations, pour les bénévoles, mais pas pour l’éthique» («На национальном уровне существует главный штаб «Ресторанов», который дает распоряжения и организует ежегодные собрания, всегда с представителями регионов. Филиалы располагают определенной свободой в том, что касается финансов, проведения презентаций, набора волонтеров, но мы не можем отойти от главной идеи и политики «Ресторанов») **(Restos du Coeur, помощь в питании и социальная помощь незащищенным слоям населения, секретарь департамента, стаж работы – 10 лет).**

«Nous sommes chapeauté par le siège parisien, en cas de décision à prendre [la délégation] demande toujours l’aval de Paris» («Мы всегда находимся под контролем главного офиса в Париже. Если нужно принять какое-либо решение – всегда спрашиваем их согласие») **(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года).**

Схема внутренней структуры и функционирования двух наиболее показательных в данном случае ассоциаций – «Jeunesse et Reconstruction» и «Action contre la faim» представлены на Рисунках 25 и 26 соответственно.

*Рисунок 25*

**Схема внутренней структуры и функционирования волонтерской ассоциации «Jeunesse et Reconstruction»**

Персонал

Стажеры, «вознаграждаемые» волонтеры

*Рисунок 26*

**Схема внутренней структуры и функционирования волонтерской ассоциации «Action contre la faim»**

**Персонал:**

- Информатика;

- Бухгалтерия;

- Логистика и т.д.

**Зарубежные филиалы (волонтеры):**

Работа с подопечными:

- медсестры;

- повора;

- инженеры и т.д.

**Национальные филиалы (волонтеры):**

- Коммуникация;

- Рекрут волонтеров

*Россия*

Практически все принявшие участие в экспертном опросе российские формальные волонтерские объединения характеризуются отсутствием какой-либо четкой внутренней структуры. По сути, не существует никаких официально обозначенных организационных частей. Как это уже было сказано ранее, отсутствие общего образца построения волонтерских организаций и единой методики управления имеет своим следствием размытость внутренней структуры и обуславливает самостоятельный поиск индивидуальных решений каждой ассоциацией.

«Мы не были к этому готовы. Весь опыт, полученный нами, он приобретался на практике. Дело в том, что вообще организаций, занимающихся пожилыми, мало, практически нет. Поэтому особенно в начале мы придумывали что-то сами по наитию» **(Старость в радость, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года).**

«Просто здесь еще знаете, в чем нюанс? Когда я работала в предыдущих организациях [неволонтерских], там я прихожу в организацию и у них уже выстроена методика работы, то есть запущен какой-то механизм, который работает. Я просто прихожу и включаюсь в какое-то звено этого механизма, например, вот в это. У меня есть круг обязанностей, я должна делать такой-то кусочек работы, для того чтобы заполнять это звено и чтобы в целом машина двигалась, грубо говоря. То здесь получается у нас, так как мы только-только создаем и понимаем, что нам надо эту структуру создать... Мы буквально пять месяцев всего лишь только работаем полноценно, и то мы постоянно что-то еще: давайте здесь вот так сделаем. Потом мы пробуем, понимаем, что это не очень хорошо, давайте изменим» **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь пожилым людям, стаж работы – 3 года)**

Многие эксперты соглашаются со мнением, что волонтерство в России находится лишь на стадии своего развития и оправдывают сложившуюся неопределенность этим фактом.

Обычно во внутреннем строении волонтерской организации в России можно выделить следующие неформальные группы:

* Штатные сотрудники;
* «Ядро» активных волонтеров-координаторов;
* Группы обычных волонтеров.

Стоит сразу заметить, что не существует четких границ, обозначающих начало и конец той или иной группы. Каждая группа окружена своеобразным ореолом, который содержит в себе участников организации с неопределенным статусом. Так, в число штатных сотрудников во время «горячего» сезона могут приниматься активные волонтеры-координаторы за заработную плату, а некоторые из них выполняют схожие с оплачиваемыми работниками функции без какой-либо оплаты. Кроме того, почти все без исключения штатные сотрудники считают себя в то же время такими же волонтерами, которые иногда имеют право отдохнуть от ответственности под руководством других.

В целом волонтерские ассоциации осуществляют свою деятельность в небольших (до 30 человек) волонтерских группах, над каждой из которой стоит более ответственный и опытный доброволец. При этом координатор группы может привлекать в помощь по организации деятельности других волонтеров по их желанию или даже временно смещаться с должности исходя из личных соображений. Как участники, так и координаторы постоянно меняются, меняются вместе с ними и расстановки внутри группы вместе со способами деятельности. Волонтеры могут переходить из одной группы в другую, а в некоторых случаях срок существования одной группы длится в течение реализации какого-либо проекта, а затем все его участники расходятся по другим задачам. Лучше всего эту своеобразную систему функционирования объяснил эксперт из волонтерского объединения «Даниловцы»:

«Отсюда структура нашего движения примерно такова, если идти снизу. Есть волонтеры, которые объединены в конкретные группы, каждая группа решает конкретно свою задачу. Например, группа в больнице – значит, они в соответствии с договором с этой больницей, например, организуют досуг детей. Над группой стоит координатор этой группы, он ею управляет, он несет ответственность за все то, что происходит в конкретном учреждении. Он им не совсем начальник, он больше им помощник и тот, к кому они могут обращать свои проблемы, запросы какие-то, с кем вместе они могут свою жизнь организовывать. В общем-то, в некотором роде он как бы начальник и не начальник, но тем не менее он над ними стоит. Если у группы сменился координатор – как внутри эта деятельность может быть перестроена. В нашем движении, поскольку оно по вертикали не так высоко, у нас не так много уровней, то у меня нет задачи именно быть управленцем, управленцем до конца. Моя задача – это гарантировать и обеспечивать, что жизнь движения идет своим чередом и развивается в соответствии с тем, как мы это решим. Управление у нас в общем коалиционное во многом» **(Даниловцы, Москва, социальное волонтерство, развитие волонтерства, стаж работы – 8 лет)**

Таким образом, структура российских волонтерских организаций находится в постоянном движении, она размыта и не определена. Отсюда проистекает невозможность изображения той структуры в виде какой-либо схемы.

### 2.2 Состав участников

*Франция*

Типичными акторами волонтерской ассоциации во Франции являются три типа участников:

* Волонтеры:
* «Простые волонтеры»;
* Волонтеры-члены организации;
* Волонтеры-члены административного совета.
* «Вознаграждаемые» волонтеры;
* Персонал, работающий за заработную плату.

В зависимости от специфических особенностей той или иной ассоциации также могут быть выделены дополнительные типы волонтеров, например уже упоминавшиеся «expatriés» («высланные»), осуществляющие деятельность от имени волонтерского объединения на территории других стран, и «délégués» («делигированные»), контролирующие деятельность ассоциации в регионах.

*Простые волонтеры*

*«Простые волонтеры»* являются самой многочисленной и непостоянной категорией участников. Они участвуют в жизни ассоциации на самом базовом уровне, исключающем высокую ответственность. «Простые волонтеры» не связаны никакими обязательствами, чаще всего они участвуют в деятельности объединения время от времени, их вовлеченность поверхностна и нестабильна. Вместе с этим, этот тип волонтеров составляет массовую силу и базу для любой ассоциации. Ассоциации стремятся максимально заинтересовать и вдохновить «простых волонтеров» так, чтобы они посвящали как можно больше времени работе в ассоциации и, в конечном итоге, стали ее полноправными членами.

Так, в рамках ассоциации «Jeunesse et Reconstruction» «простые волонтеры» участвуют в международных лагерях и являются, по сути, волонтерами и благополучателями в одно и то же время. Зачастую вовлеченность таких волонтеров заканчивается одновременно с завершением лагеря. Ассоциация «Action contre la faim» доверяет «простым волонтерам» простые задачи во время организации благотворительных концертов и фестивалей.

Другими словами, «простые волонтеры» задействованы в кратковременных и не требующих специальных навыков и ответственности мероприятиях. При этом их помощь зачастую приносит самим волонтером столько же (если не больше) пользы.

«Oui, ils nous aident, ils ont utiles pour la société eux aussi. Mais en meme teps ils n’ont presque pas de responsabilites et beaucoup d’avantages: la découverte d’une autre culture, l’enrichissement personnel, les rencontres» (“Да, они [«простые волонтеры»] нам помогают, они также очень нужны обществу. Вместе с этим у них очень мало ответственности и очень много преимуществ: они имеют возможность открыть для себя новую культуру, развиваться личностно, найти новых друзей”) **(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).**

По всей видимости, «простых волонтеров» еще не стоит считать членами ассоциации в полном смысле этого слова. Как будет показано далее, полный вход в организацию осуществляется только после того, как «простой волонтер» становится ее официальным членом. Стоит заметить, что процедура принятия в члены носит достаточно формальный характер и подкрепляется документально.

*Волонтеры-члены организации*

*Волонтеры-члены* организации являются намного более активными ее участниками, чем «простые волонтеры». Стоит отметить, что для того, что бы быть записанным в члены организации необходимо определенное время быть «простым волонтером», выполнять несложные задания, быть мотивированным и ответственным, заявить о себе. Получение членства является полностью сознательным шагом волонтера, который понимает увеличение ответственности и сложности задач, которые за этим стоят. С другой стороны, руководство организации, в свою очередь, присматривается к «простым волонтерам», развивает их мотивацию, оценивает их потенциал.

Процесс «преступления границы» организации обычно носит официальный торжественный характер и подкрепляется подписанием специального договора, вручением специальной атрибутики ассоциации: значков, футболок, плакатов и т.д. Именно тогда неформальный волонтер становится волонтером с юридической точки зрения и попадает в списки, которые затем проходят статистический учет на национальном уровне.

С момента вступления в организацию волонтер приглашается для участия как повседневных, так и главных ежегодных собраниях, он имеет возможность делиться своими мыслями и предложениями как с административным советом, так и с персоналом. Взамен получения больших прав, волонтер-член также должен выполнять и больше обязанностей: по сути, вся основная деятельность ассоциации лежит на его плечах. Так, например, в ассоциации AFEV волонтеры-члены реализуют главную цель – осуществляют психологическую и социальную поддержку подростков из неблагополучных районов: беседуют с ними, ходят в театры и на выставки, помогают в выборе будущей профессии. В ассоциации «Jeunesse et Reconstruction» волонтеры-члены являются кэмп-лидерами, которые отвечают за группу иностранных добровольцев, следят за выполнением проекта и осуществляют контакты с местными жителями и властями. Кроме того, волонтеры-члены зачастую активно помогают персоналу добровольческой организации в выполнении их обязанностей.

В целом же можно сказать, что доброволец-член имеет ряд обязательств перед ассоциацией, не смотря на то, что теоретически он может отказаться от них в любой момент. В зависимости от типа ассоциации вовлеченность волонтера-члена может бать как умеренной (в случае AFEV это 4 часа в неделю), так и достаточно значительной («Action contre la faim», «Restos du Coeur»):

*«On leur demande beaucoup. Les bénévoles protestent de plus en plus souvent sur la charge de travail. On leur demande de venir régulièrement, parfois avant Noël… Sans les bénévoles, les Restos ne fonctionneraient pas» («Мы требуем от них много. Наши волонтеры все больше и больше возмущены объемом работы, который мы от них требуем. Мы просим их приходить регулярно, часто перед Рождеством»)* ***(Restos du Coeur, помощь в питании и социальная помощь незащищенным слоям населения, секретарь департамента, стаж работы – 10 лет).***

Стоит отметить, что возможность увеличения нагрузки на волонтеров для некоторых ассоциаций существует благодаря специфическому составу той аудитории, на которую они ориентируются. Если студенты, занятые на учебе не весь день, являются привычной категорией потенциальных волонтеров, то во Франции большой вклад вносят также и пенсионеры. Особенно очевидным этот факт становится в случае таких ассоциаций как «Restos du Coeur» и «Action contre la faim»: основная масса волонтеров в этих ассоциациях именно пенсионеры, которые зачастую работают чуть ли не полный рабочий день не получая за это никакой оплаты.

*Волонтеры-члены административного совета*

Самые опытные и мотивированные волонтеры-члены имеют возможность подняться еще выше и стать *волонтерами-членами административного совета*. Обычно это событие происходит после нескольких лет активной работы в ассоциации, так как эта должность подразумевает знание волонтерского объединения «изнутри». Как показывает практика, членами административного совета становятся уже достаточно пожилые люди. Роль волонтеров-членов административного совета заключается в определении основной долгосрочной стратегии развития ассоциации, разработке новых проектов и контроле над их исполнением. Стоит отметить, что, несмотря на то, что административный совет открыт любым предложением со стороны других волонтеров, его решения не могут быть оспорены и подлежат исполнению.

При этом важной деталью является факт вовлеченности волонтеров-членов административного совета в повседневную деятельность организации. Как уже упоминалось ранее, эти люди прошли весь путь от «простого волонтера» до поста в главном совете. Именно поэтому их решения не «оторваны» от реальности, а максимально приближены к ней, учитывают все особенности и проблемы повседневной жизни ассоциации. К тому же, члены административного совета находятся в перманентном контакте со всеми остальными частями ассоциации:

*«Oui, les membres du conseil d’administration sont toujours disponible pour nous, toujours en déplacement en France ou dans les pays où ACF lance des projets» («Да, члены административного совета всегда свободны для нас, они постоянно перемещаются по Франции и по тем странам, где ACF ведет свои проекты»)* **(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года).**

Директор или основатель ассоциации также является постоянным членом административного совета и, по сути, не ничем не отличается от других с формальной точки зрения. Он не получает заработной платы и обычно пользуется большим авторитетом и уважением со стороны других участников организации.

*«Оплачиваемые волонтеры»*

Специально для молодежи в возрасте от 18 до 26 лет имеется специальная государственная программа по прохождению своего рода оплачиваемой стажировки в ассоциации. В этом случае кандидат получает название *«оплачиваемого волонтера»*, так как за свою деятельность он получает стипендию от государства. В этом смысле «оплачиваемые волонтеры» занимают промежуточное положение между волонтерами «классическими» и между работниками.

Максимальный срок такой стажировки длится не больше, чем один учебный год. Стоит отметить, что обычно «оплачиваемого волонтера» может позволить себе большая и хорошо зарекомендовавшая себя ассоциация. Обязательным условием для получения такого статуса является проверка на мотивацию волонтера, для того, чтобы избежать любых корыстных умыслов. Представляется, что механизм начисления стипендии за волонтерскую активность призван, с одной стороны, поддержать материально активных студентов, а с другой стороны, мотивировать распространение повсеместной практики добровольчества. При этом кандидаты в «оплачиваемые волонтеры» подвергаются тщательной проверке материального состояния, успехов в учебе и степени активности в волонтерском движении. Государственной стипендии удостаиваются лучшие волонтеры, активно вовлеченные в добровольчество на протяжении нескольких лет.

Обычно в обязанности «оплачиваемого волонтера» входит помощь персоналу, помощь в управлении проектами, организация мероприятий и т.д. Часто случается так, что после прохождения подобной стажировки волонтер принимается на оплачиваемый пост.

В целом же можно сказать, что подобная стажировка заставляет волонтера более ответственно относиться к своим обязанностям в ассоциации и быть вовлеченным в ее деятельность на более глубокой основе:

«Effectivement ils [les volontaires] se sentent plus impliqués, avec les projets que ils doivent mener. Ils se sentent plus responsabilisée, et plus engagée» («Действительно, они себя чувствуют более вовлеченными, ответственными за все те проекты, которые они должны реализовать») **(AFEV, социальная и психологическая помощь подросткам из неблагоприятных районов, координатор волонтеров, стаж работы – 1 год).**

*Работники (персонал)*

Пожалуй, одними из самых интересных участников французских формальных волонтерских организаций являются *работники (персонал),* получающие за свою деятельность заработную плату из бюджета ассоциации. Обычно ассоциация стремиться максимально сократить количество таких работников, поэтому их деятельность очень насыщена.

Сразу стоит оговориться, что занимающие оплачиваемый пост не имеют права одновременно быть волонтером в этой же организации. Соответственно, они не могут быть избранными на пост в совет администрации. Этот любопытный факт является чем-то самим собой разумеющимся для участников французского волонтерского сектора, так как интересы ассоциации ни в коем случае не должны смешиваться с личными. В противном случае рискует пострадать эффективность работы ассоциации в целом:

«Оn ne peut pas être salarié et membre de l’asso en même temps. Si un salarié est décisionnaire de l’asso il peut y avoir mélange des intérêts personnels et des intérêts de l’asso» («Запрещено получать заработную плату и быть членом ассоциации в одно и то же время. В противном случае, если работник имеет некоторую власть в управлении проектами, он может смешивать свои личные интересы и интересы ассоциации») **(AFEV, социальная и психологическая помощь подросткам из неблагоприятных районов, координатор волонтеров, стаж работы – 1 год).**

По этой же причине кандидаты на оплачиваемую должность никогда не рекрутируются из числа даже самых верных и ответственных волонтеров (за исключением уже рассмотренных выше «вознаграждаемых волонтеров», обладающих специфическим статусом).

В обязанность работников входит управление деятельностью организации, установления связей между ее различными частями, руководство финансовой и бухгалтерской стороной жизни ассоциации. Работники обязаны выполнять решения административного совета, а затем контролировать исполнение решений среди волонтеров. Не смотря на то, что работники лишены официального права голоса при голосовании в административный совет, к их мнению прислушиваются, так как они, как ни кто другой знают ассоциацию и ее проблемы «изнутри».

*Делегированные волонтеры*

Все рассмотренные нами волонтерские ассоциации совершают свою деятельность одновременно в нескольких регионах страны. Должность *«délégué» («делигированного»)* в другой регион не может быть оплачиваемой, обычно на нее приглашают самых испытанных и опытных волонтеров. При этом, как это уже упоминалось ранее, обязанности «делегированных» совмещают в себе как функции волонтера, так и функции оплачиваемого работника. Как правило, такие люди незаменимы для организации и поиск подходящего кандидата на должность занимает много времени. Чаще всего ответственными за регион становятся старинные волонтеры ассоциации, посвящающие себя волонтерству уже не одно десятилетие.

По такому же принципу работают и «expatriés» («высланные»), с той лишь разницей, что их должность требует еще большей самоотверженности, а также определенных навыков (в случае «Action contre la faim» от волонтеров, работающих за границей,требуются навыки оказания первой помощи, знание основ психологии и т.д.**).**

«Les expatriés sont des bénévoles un peu particuliers...un peu des super-bénévoles. Ils ont des compétences bien précises, et une expérience d'au moins deux ans, et ils font un très grand travail. Ils donnent aussi énormément de temps quand ils partent à l'étranger pour longtemps. Ils reçoivent du matériel, des colis alimentaires à distribuer, et ils sont laissés un peu tout seuls avec des gens à nourrir, et des stocks à gérer» («Работающие заграницей волонтеры – это особенные, супер-волонтеры. У них должны быть определенные навыки и опыт не менее двух лет. Они делают очень важную работу. Плюс к этому, они отдают много своего времени, так как отправляются заграницу надолго. Они получают материал, продукты питания и распределяют их между нуждающимися. Они всегда как бы немного вдалеке, справляются со своей работой в одиночестве») **(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года, из переписки по скайпу).**

*Россия*

Как уже было обозначено в предыдущей части, состав участников формальных волонтерских объединений в России отличается своей незамысловатостью по сравнению со своими французскими аналогами. Так, существуют три основных типа акторов:

* Основатель/директор ассоциации;
* Штатные работники;
* Волонтеры:
* Активные волонтеры;
* Обычные волонтеры.

При этом, как говорилось ранее, различные роли могут пересекаться и совмещаться, что является совершенно нормальным.

Обычные волонтеры переступают границу волонтерской организации в тот момент, когда совершают свое первое задание в команде:

«Ты приходишь на День открытых дверей, прослушал, записался в поездку, поехал, приехал, стал полноправным волонтером. Потому что когда новичок едет в первую поездку, он еще как бы не волонтер. Он становится волонтером уже после поездки, когда он ее совершил. Есть механизм, по которому пошагово он идет» **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)**

Таким образом, барьер на вход представляет собой первое полноценное волонтерское задание, которое необходимо выполнить. Стоит заметить, что продвижение вперед по «волонтерской лестнице» в случае российских волонтерских объединений полностью обусловлено степенью вовлеченности и опытом волонтера, его репутацией в организации. Опытом же обусловлено и распределение инициативы и функций управления. При этом стоит заметить, что далеко не все добровольцы переступают следующую «границу» - переход в активные волонтеры:

«Есть волонтеры, которые постоянно принимают участие в наших проектах, есть волонтеры, которые принимают участие в каких-то отдельных акциях или мероприятиях» **(Пермский мемориал, Пермь, социальное волонтерство, увековечивание памяти о жертвах политических репрессий, стаж работы – 4 года)**

Обычные волонтеры, как и в случаи их французских коллег, выполняют базовую деятельность организации, которая, однако, может содержать в себе элементы ответственности, так как работа изначально ведется непосредственно с благополучателями. Именно поэтому, прежде чем отправиться «на задание», с новичками обычно проводят первичную беседу или собрание, где объясняют все необходимые правила поведения.

С течением времени из группы обычных волонтеров начинают отделяться самые активные, мотивированные и ответственные, которым предлагаются функции управления проектами и волонтерскими группами. Обычно такие волонтеры остаются в организации надолго и проводят много времени со штатными работниками волонтерского объединения, советуясь с ними и помогая им в их деятельности.

«Есть у нас несколько человек, которые сначала просто ездили на проекты, а теперь прямо большие помощники для нас» **(Содружество, Чебоксары, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 3 года).**

Но тем не менее в любой группе есть определенный костяк волонтеров, которые смогли при условии именно этого координатора стать «ядром» **(Даниловцы, Москва, социальное волонтерство, развитие волонтерства, стаж работы – 8 лет)**

Как уже было замечено ранее, активные волонтеры стоят довольно близко к группе штатных сотрудников. В некоторых случаях они могут полностью брать на себя какую-либо их обязанность или даже замещать их.

Что касается штатных сотрудников, для многих организаций их появление являлось вынужденным шагом, так как, исходя из своих размеров и масштабов деятельности, волонтерское объединение уже не справлялось с текущим документооборотом.

«Просто мы понимаем, что это практически было вынужденно. Для того чтобы «Клуб» дальше жил, рос, развивался и функционировал в качественном варианте, нам просто без штата уже не обойтись. Мы просто выросли уже до такого масштаба, что волонтерскими силами мы просто не справлялись» **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)**

Обязательное наличие оплачиваемых должностей в добровольческой ассоциации эксперты связывают с постоянной необходимостью осуществления ряда функций в организации, которые не могут быть отданы на откуп только волонтерам исходя из добровольного и необязательного характера их деятельности:

«Вот координатор не может быть сегодня один, завтра другой. Поэтому для меня это не столько волонтерство, а больше именно работа – ответственная, серьезная работа. Как-то так. Поэтому все, что связано с сайтом, с бухгалтерией, с секретарскими обязанностями и с координацией волонтерских групп, – это все сотрудники» **(Даниловцы, Москва, социальное волонтерство, развитие волонтерства, стаж работы – 8 лет)**

Интересным моментом является тот факт, что сотрудники организации, выполняя свои обязанности за заработную плату, при этом не перестают считать себя волонтерами. Во многом это обусловлено тем, что практически все сотрудники набираются из числа опытных волонтеров. С другой стороны тем, что в свободное от прямых обязанностей время штатные работники имеют полное право участвовать в повседневной деятельности организации наравне со всеми (ни выше, ни ниже, чем обычный волонтер).

«И.: То есть Вы наряду с тем, что Вы штатный работник, в то же время волонтер, которым были и остались?

Р.: Да. Если я еду в поездку как волонтер, то я точно так же участвую в подготовке программы, я точно так же вношу этот взнос 500 рублей. В данном случае я как волонтер выступаю.

И.: И Вы ничем не отличаетесь от других, по сути?

Р.: Ничем.

И.: Ваш статус не позволяет Вам занимать лидирующую позицию при этом?

Р.: Нет. Мы, наоборот, от этого уходим» **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)**

«Это был даже немножко сложный момент. Вернее, его надо было осознать и проговорить, что основная деятельность именно волонтерская – это наши поездки по выходным. И в какой-то момент, когда мы поехали, мне друзья сказали: «Ой, раз ты сейчас уже сотрудник фонда, давай руководи поездкой». Потому что все равно должен быть какой-то старший в поездке, кто распределит, куда мы что везем, и вообще руководит. И пришлось говорить, что нет, дорогие друзья. У нас как-то всегда было, что старший в поездке более опытный человек, но это не потому что сотрудник фонда поехал. Потому что я во многие области не езжу. Так что поездки остались поездками: смогла – поехала, не смогла – не поехала. Но это моя личная часть. **(Старость в радость, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года).**

Поэтому, конечно же, несмотря на то что я работаю, являюсь сотрудником организации, я все равно считаю, что я также и волонтер **(Содружество, Чебоксары, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 3 года).**

**Краткие выводы**

Таким образом, было выяснено, что французские формальные волонтерские ассоциации обычно имеют достаточно сложную структуру, состоящую из нескольких различающихся по функциям и составу участников подразделений. Интересен тот факт, что все без исключения эксперты, принимающие участие в опросе, подтвердили наличие подобной структуры и одних и тех же типов участников в своих ассоциациях. Кроме того, как показал проведенный до этого анализ правовой базы добровольчества во Франции, статусы акторов внутри ассоциации являются юридически зафиксированными (статус «оплачиваемого волонтера», работника, простого волонтера и т.д.). Согласно экспертам, многие внутренние процедуры также являются зафиксированными и обязательными, согласно внешним законодательным актам (наличие административного совета и главного собрания, основных тем, которые должны быть включены в главный публичный отчет).

Связывая полученные данные с положением теории нового институционализма в организационном анализе, можно сделать вывод о том, что, возможно, описанная выше структура волонтерского объединения, с обязательным советом администрации, процедурой выборов и ежегодными отчетными собраниями как раз и является тем самым «институционализированным мифом», которой интернализируется всеми ассоциациями в данном организационном поле. Таким образом, можно предположить, что понятия о том, что представляет собой внутренняя организация ассоциации, а также какие участники действуют от ее имени, в большей степени задается внешними коллективными акторами, а не определяется самостоятельно каждой конкретной ассоциацией в отдельности.

На наш взгляд, особенно показательным примером является «табу» на смешивание частных и коллективных интересов, что проявляется в невозможности рекрутирования работников ассоциации из ее волонтеров. Получающий заработную плату человек не может одновременно быть волонтером, так как это противоречит самой сути понятия добровольчества. Это, впрочем, нигде не прописанное правило, единогласно соблюдается всеми ассоциациями, а вопрос о пояснении причин такого положения вещей вызывает искреннее непонимание и улыбку. Это прочно интернализированное внешнее институциональное правило является одной из составляющих образа волонтерской организации как «правильной», «настоящей», «заслуживающей доверия».

Вопрос о том, какое мнение сложилось бы у эксперта относительно волонтерской ассоциации, в которой все основные значимые решения принимались бы оплачиваемыми сотрудниками, рекрутируемыми из числа бывших волонтеров, а привычного административного совета не существовало бы, был дан следующий ответ:

“Je risquerais de penser que ça n'est pas une vraie association. A mon avis une telle association aurait du mal à recevoir des dons, parce que personne ne voudrait investir en elle. Ca poserait surtout problème pour les subventions publiques, c'est certain. Mais je crois qu'en France toutes les assos, même les plus petites, ont une Assemblée Générale. Pour autant que je sache”. («Мне кажется, что это будет не настоящая ассоциация. Такая ассоциация будет иметь проблемы с пожертвованиями, по крайней мере с финансовой помощью от государства. Я думаю, что во Франции даже самые маленькие ассоциации имеют такой орган как совет администрации. По крайней мере, мне так кажется») **(AFEV, социальная и психологическая помощь подросткам из неблагоприятных районов, координатор волонтеров, стаж работы – 1 год, из переписки по скайпу).**

Таким образом, можно сделать вывод о том, что волонтерская организация, не удовлетворяющая базовым признакам «нормальной» добровольческой организации, может быть поставлена под вопрос в плане признания ее легитимности.

Также было выяснено, что существует своего рода официальная граница организации, которую переступают «простые волонтеры» для того, чтобы стать ее полноправными членами. По сути, основные требования на входе – это высокая мотивация волонтера, его сочувствие основным ценностям организации, готовность нести ответственность, моральная подготовленность, определенный опыт вовлеченности в данную ассоциацию. При этом происходит формальное торжественное подтверждение принятия волонтера в члены, подкрепленное специальной атрибутикой. Возможно, что этот факт еще больше увеличивает мотивацию волонтеров, внушает им некоторую ответственность перед ассоциацией, придает стабильность их деятельности, что, безусловно, играет значительную роль в общей эффективности объединения.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что следование внешним институционализированным правилам относительно того, из каких частей должна состоять волонтерская организация, как должно происходить распределение функциональных ролей между ее участниками, стабилизирует внутреннюю структуру организации и создает условия для продуктивных действий. По нашему мнению, наличие формальной границы входа волонтеров в ассоциацию также позволяет стабилизировать их деятельность и увеличить заинтересованность и ответственность. Другими словами, волонтер с официальной бумагой, значком и футболкой ассоциации чувствует себя сопричастным и морально ответственным перед ней. Материальные доказательства его вовлеченности в ассоциацию подкрепляют его желание и дальше участвовать в ее деятельности.

Во многом в противоположность французским ассоциациям, внутренняя структура формальных волонтерских объединений в России носит нечеткий и неоднозначно выраженный характер, она находится в постоянном движении и изменении, ее трудно уловить и зафиксировать на бумаге. Как признают сами участники, подобное положение вещей является следствием отсутствия каких-либо моделей поведения и управления волонтерскими организациями во внешней окружающей среде – внешних институционализированных правил по этому поводу просто не существует. Таким образом, привлекая теорию нового институционализма, мы можем сделать вывод о том, что добровольчество не является до конца институционализированной категорией в российской среде.

Окружающая добровольческие организации неопределенность оказывает влияние на внутреннюю структуру объединений, которые главным принципом своего функционирования также выбирают неопределенность и неоднозначность. Другими словами, имеет место «эксплуатация неопределенности». Как видно из представленного выше описания, в российских волонтерских организациях отсутствует единый и однозначный центр управления – он распределен равномерно по всей организации, функция руководства определяется не «членством» в той или иной группе, а глубиной опыта в той или иной ситуации. Вследствие этого происходит постоянная смена «подчиненных» и «управляющих».

Большую роль в жизни добровольческих организаций в России играют волонтерские группы, которые являются достаточно автономными образованиями. Каждая группа находится под ответственностью своего координатора, роль которого в некоторых ситуациях может быть важнее, чем роль директора организации. Как это видно из приведенного материала, именно полученный опыт является главным критерием успеха, который определяет авторитет того или иного члена организации.

Границы между внутренними группами участников являются очень туманными: в некоторых случаях представляется трудным определить статус того или иного субъекта. Кроме того, происходит совмещение нескольких ролей в поведении одного и того же участника. Так, штатный сотрудник является как менеджером, так и идейным архитектором проекта. В это же время роль штатного сотрудника с успехом может быть совмещена с ролью простого волонтера. Что касается границ организации, барьеры на входе могут быть преодолены единственным способом – приобретением опыта.

Таким образом, уже исходя из первичного анализа общей внутренней структуры формальных волонтерских организаций становится видно, что особенности французских ассоциаций могут быть плодотворно объяснены с привлечением теории нового институционализма в организационном анализе, тогда как принципы строения и функционирования российских добровольческих ассоциаций почти идеально вписывается в гетерархическую модель, предложенную Д. Старком.

### 2.3 Механизм отбора участников

*Франция*

В данной части мы рассмотрим критерии отбора и способы поиска, которые используются формальными волонтерскими организациями во Франции для рекрута основных действующих лиц: работников и волонтеров.

*Рекрут работников*

Как утверждают эксперты, в настоящее время требования к компетенциям кандидатов на оплачиваемые должности в ассоциации значительно возросли. Среди основных критериев отбора можно выделить следующие:

* Опыт участия в волонтерских организациях;
* Опыт работы на должностях по управлению проектами в некоммерческом секторе;
* Минимальное университетское образование;
* Образование в области социальной сферы или наук об образовании.

«Les compétences demandées sont une capacité de gestion de projet, de relationnel avec tous les acteurs avec qui l’association travaille. Il n’y a pas de diplôme requis, mais on demande en général un niveau universitaire de licence ou de master. On vient de l’univers social et éducatif» («Требуемые компетенции – это способность управлять проектом и коммуницировать со всеми важными для ассоциации субъектами. Нет конкретного требуемого типа диплома, но мы предпочитаем обычно уровень лисанс или мастер в университете. В целом, это образование в социальной или образовательной области») **(AFEV, социальная и психологическая помощь подросткам из неблагоприятных районов, координатор волонтеров, стаж работы – 1 год, из переписки по скайпу).**

Как уже было сказано ранее, отбор кандидатов на оплачиваемые должности не может быть осуществлен среди волонтеров данной организации – это своего рода негласное правило, которое нельзя нарушать. Именно поэтому многие ассоциации набирают персонал исключительно «холодным способом» - через публичные объявления. Назначение кандидатов из числа знакомых или родственников имеющихся работников также не возможно:

«On fait uniquement une annonce sur Pôle Emploi. On choisit seulement pour les compétences, il n’a pas d’autre chose» («Мы всегда вывешиваем публичный анонс через биржу труда, для нас больше нет никаких других способов найти кандидата») **(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).**

*Рекрут волонтеров*

Требования, предъявляемые к волонтерам, во многом зависят от типа добровольца. Если к «простым волонтерам» практически отсутствуют какие-либо требования за счет небольшого количества лежащей на них ответственности, то для волонтеров-членов организации важным является их мотивация, заинтересованность, осознание ответственности и приобретенный опыт.

Еще большие требования предъявляются к кандидатам в административный совет, а также к особым типам волонтеров, работающих непосредственно в «поле» с благополучателями. В зависимости от тех услуг, которые оказывает ассоциация, могут потребоваться волонтеры с профессиональными качествами повара, инженера или медсестры. Эксперты признают, что найти таких «профессиональных волонтеров» довольно сложно, поэтому в крайних случаях ассоциация идет на найм обычного специалиста в данной сфере.

«On a eu un Cuisinier de France qui est venu à titre bénévole, mais maintenant il ne vient plus, donc on a embauché un cuisinie» («Раньше у нас был повар, который приходил работать на добровольных началах, но сейчас он больше не приходит. Поэтому мы наняли повара») ***(Restos du Coeur, помощь в питании и социальная помощь незащищенным слоям населения, секретарь департамента, стаж работы – 10 лет).***

Как уже говорилось ранее, самые высокие требования предъявляются к волонтерам, выезжающим работать заграницу: наличие богатого опыта в волонтерском секторе, компетенции в определенных областях и навыки первой медицинской и психологической помощи.

*Россия*

*Рекрут работников*

Как уже было замечено ранее, набор работников на штатные должности в российской формальной волонтерской организации почти всегда осуществляется за счет поиска среди активных волонтеров этой же организации. При этом безусловными главными критериями является опыт работы и репутация, а также мотивация кандидата. Стоит заметить, что зачастую эксперты даже не рассматривают очень важным других вариантов поиска кандидатов, кроме как поиска по внутренней сети, так как крайне важным для любой штатной должности является знание «кухни» добровольческого объединения изнутри и умение работы в сложившейся команде.

«Мы когда, на самом деле, даже сейчас думали: ну, кого бы мы могли взять? И мы так сразу перебираем наших волонтеров приоритетных, потому что они в курсе больше дел, легче их вводить в курс дела. Конечно же, я думаю, что если мы в дальнейшем будем, как вариант, дополнительно брать себе сотрудников, наверняка это будет кто-то из наших волонтеров, скорее всего. Объясню почему. Здесь очень важна, конечно же, и профессиональная составляющая этого человека, но здесь еще очень важно и человеческие его качества. Насколько этот человек умеет работать в команде – это первый момент. Наверняка один из самых важных, потому что у нас здесь именно идет работа в команде, очень важная, очень плотная». **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)**

«У нас, на самом деле, у всех, мне кажется, кто работает здесь, такая интересная история. Потому что у нас все, кто работают, тоже такая отличительная особенность – это бывшие волонтеры. То есть кого просто эта идея сдвинула и кто пришел работать» **(World for you, Москва, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 4 года)**

Кроме того, использование для поиска на оплачиваемую должность внутренней сети проверенных волонтеров обусловлено соображениями надежности и доверия:

«Насколько я знаю, все люди, которые работали в «Сфере», они все-таки попадали, потому что их знали. То есть это бывшие волонтеры «Сферы». Потому что всегда надежнее» **(Сфера, Нижний Новгород, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 4 года)**

Как уже было сказано, важным критерием является знакомство и опыт работы в специфической сфере той или иной организации**:**

«Просто у нас специфика работы есть определенная, и человеку, который не знаком с международным волонтерством, сложно работать в этой сфере. Координаторами все-таки становились как минимум бывшие участники лагерей или каких-то других проектов, и которые себя показали активно» **(Сфера, Нижний Новгород, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 4 года)**

«А нам нужен человек, который представляет, что такое международный проект, который говорит по-английски нормально, который сможет на английском вести общение с людьми. Получается, что идеальный профиль – это все-таки профиль бывшего волонтера» **(World for you, Москва, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 4 года)**

Не менее важным является и мотивационная составляющая кандидата**:**

«Для нас этими качествами, прежде всего, являются, конечно, ответственность и именно искренняя, глубокая вовлеченность вот в это конкретное дело. Например, в работу в больнице конкретной или в приюте конкретном. Пожалуй, это ключевые качества. Все остальное – организационные способности, я не знаю, что Вы можете еще подсказать, все что угодно – это вторично» **(Даниловцы, Москва, социальное волонтерство, развитие волонтерства, стаж работы – 8 лет)**

Стоит отметить, что для российских волонтерских ассоциаций, в отличие от их французских аналогов, практически никакой роли не играет профессиональная компетенция кандидата на оплачиваемую штатную должность. Как показывают результаты экспертного опроса, чаще всего работники ассоциации имеют самый разнообразный спектр прошлых профессий и полученных образований. Главную роль играют не компетентность, а человеческие качества, умение слушать и работать в команде.

«Например, наш администратор сайта Варя, она вообще на самом деле физик-ядерщик. Просто она больше нас разбирается в компьютерах, поэтому ей было проще взять на себя программную часть сайта. То есть это стихийно получалось» **(Старость в радость, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года).**

«В принципе, в этой сфере может работать любой человек. Независимо, в какой сфере он работал ранее: что на заводе он работал, что он в Доме культуры был художественным руководителем, что он бухгалтер, или экономист, или юрист – не важно. В принципе, в эту сферу может пойти любой человек. Здесь просто есть качества, которые, наверное, наиболее важны для работы в таких организациях в общественных. Это, как я говорила, умение работать с людьми. В какой-то степени нужно быть психологом, то есть ты сразу понимаешь» **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь пожилым людям, стаж работы – 3 года)**

Вместе с этим, ряд опрошенных экспертов согласились с тем, что уже сейчас возникает необходимость в профессиональных кадрах для выполнения некоторых задач, требующих специальных навыков, таких, как информатика, маркетинг, пиар и фандрайзинг. Хотя такая необходимость и существует, пока очень небольшому количеству волонтерских организаций удалось ее реализовать во многом из-за ограниченного бюджета.

*Рекрут волонтеров*

Первичный отбор волонтеров включает в себя минимальные требования, главными из которых являются достижение совершеннолетия, мотивационная составляющая и отсутствие скрытых дурных помыслов.

«Да, как таковых критериев нет. Единственное, что конкретно мы для нашего клуба ставим все-таки небольшое возрастное ограничение, но и то бывают исключения в нем. Это примерно от 18 лет, безусловно, это совершеннолетие, и где-то до 35-40 лет. Конечно, если к нам придут бабушки или дедушки, мы им не скажем, что уходите, но они просто сами поймут, что они по формату не подходят. Просто наша именно деятельность, есть небольшое возрастное ограничение» **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь пожилым людям, стаж работы – 3 года)**

«Мы смотрим, конечно же, на мотивационное письмо, опыт, который уже есть у волонтера. То есть стараемся понять, действительно ли он хочет быть волонтером либо у него есть какие-то другие скрытые мотивы?» **(Содружество, Чебоксары, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 3 года).**

«Если человек преследует какие-то корыстные цели – столько сейчас мошенников, которые обманывают бабушек и дедушек, – это, конечно, сразу выявляется. То есть мошенник не будет так долго притворяться и проделывать такой титанический труд. И затем уже, когда человек разово сходит к пожилому человеку, он уже сам для себя начинает понимать, справится он или не справится» **(Пермский мемориал, Пермь, социальное волонтерство, увековечивание памяти о жертвах политических репрессий, стаж работы – 4 года)**

Таким образом, первичный отбор кандидатов является очень лояльным и опирается, главным образом, на личную мотивацию и заинтересованность добровольца. При этом ряд волонтерских организаций, работающих в специфических сферах, таких как поддержка детей в интернатах, выступают против навязывания дополнительных формальных критериев отбора, какими могут быть, например, паспортные данные и медицинская справка. По мнению экспертов, на начальном этапе волонтер является очень хрупким объектом. Навязывание дополнительных условий, к тому же связанных с затратой дополнительного времени и денег, имеет все шансы сократить поток желающих в несколько раз.

«Утвердят в Законе – соответственно, всем учреждениям (детским, больницам – не важно) будет запрещено пускать к себе тех волонтеров, у которых не будет справок. Безусловно, мы понимаем, что это правильно, с одной стороны. Но, с другой стороны, мы понимаем, что это сразу же очень резко сократит количество людей, которые захотят прийти в волонтерство. Не потому что они какие-то больные или заразные... А просто потому, чтобы пройти весь этот... Там наверняка вот такой список будет анализов, которые надо будет сдать. Просто чтобы это все пройти, человеку надо три месяца своей жизни потратить. Он скажет: «Да зачем мне это надо?» **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь пожилым людям, стаж работы – 3 года)**

Что касается каналов поиска волонтеров, то практически все опрошенные эксперты признали, что для поиска новых волонтеров они используют, в основном, социальные сети в интернете, а также социальные сети знакомых и друзей волонтеров.

«Мы, конечно же, всех наших личных знакомых всегда настойчиво приглашаем, а также все наши волонтеры смотрят по своим знакомым – может кто захочет». **(Содружество, Чебоксары, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 3 года).**

Как уже было сказано раньше, переход волонтеров в группу активных осуществляется постепенно в неформальной форме и основан, прежде всего, на росте опыта волонтера и его мотивационной составляющей.

**Краткие выводы**

Таким образом, можно сделать вывод о том, что отмеченная французскими социологами тенденция к профессионализации французского волонтерского сектора, была подтверждена проведенными экспертными интервью. В связи с общим усложнением проектов, а также сокращением государственного финансирования, к работникам ассоциаций предъявляются довольно высокие требования как в плане образования, так и в плане опыта. Кроме того, высокий уровень нагрузки на работников ассоциации обуславливает требование психологической устойчивости и способности работать в стрессовых ситуациях.

Что касается требований к волонтерам, анализ экспертных интервью показал, что в зависимости от типа и размера волонтерской организации, ожидаемые от волонтеров компетенции могут значительно меняться. Так, наиболее заметные процессы профессионализации наблюдаются в ассоциациях, ведущих работу заграницей с людьми, находящимися в тяжелой жизненной ситуации.

Мы предполагаем, что постепенная профессионализация добровольческого сектора во Франции говорит о его сильной институционализированности. Вместе с профессионализацией закономерно возрастают и барьеры на вход, волонтерские ассоциации становятся более закрытыми. Полученные в этом разделе выводы также можно соотнести с теорией нового институционализма в организационном анализе. Сильно институционализированная волонтерская среда предъявляет дополнительные требования к компетенциям как работников, так и волонтеров. Представляется, что в данном случае требования институциональной среды консистенты требованиям рациональности внутри самих ассоциаций.

В российских формальных волонтерских организациях барьеры на первичный вход волонтеров ограничиваются мотивационной составляющей. Каналы поиска как волонтеров, так и штатных работников носят абсолютный неформальный характер. Если рекрут работников на штатные должности происходит при использовании внутренней социальной сети организации, то для поиска волонтеров активно применяются внешние как реальные, так и виртуальные социальные сети. Стоит отметить, поиск кандидатов из настоящих активных волонтеров организации обусловлен как практическими соображениями их богатого опыта в интересующей сфере, так и соображениями безопасности, надежности и доверия. Кроме того, очень важным критерием является искренняя преданность волонтера добровольческому объединению, его высокая мотивация.

Как видно из представленного выше механизма поиска участников организации, распространенного в российских добровольческих объединениях, значительную роль в этом процессе играют социальные сети, которые служат основным источником «свежей крови». Таким образом, достаточно четко прослеживаются основные положения сетевой теории применительно к организациям.

### 2.4 Особенности иерархической структуры

*Франция*

Как показал анализ экспертных интервью, внутренняя структура французских формальных волонтерских объединений имеет достаточно сложный характер (см. Рисунки 20 и 21). При этом можно сделать вывод о том, что в целом внутреннюю структуру ассоциаций можно рассматривать как иерархическую модель.

Так, наибольшей властью обладает избираемый административный совет. Совет отдает непосредственные распоряжения группе работников, которые организуют проекты и следят за исполнением этих решений в волонтерской среде. Ответственные за филиалы в других регионах страны или за рубежом волонтеры также согласовывают свои действия с главным офисом. Описанное выше ежегодное собрание является своего рода соединительным элементом между всеми частями этой иерархической модели.

На основе анализа экспертных интервью можно сделать вывод о том, что уровень централизации достаточно высок, так как все остальные участники организации всегда должны согласовывать свои действия с центральным офисом.

«La délégation doit éviter de prendre des décisions importantes qui pourraient par erreur s’écarter de la politique suivie. L’idée est que les gens des délégations ne puissent pas faire quoique ce soit d’important sans l’accord du siège, car au conseil d’administration ils ont une vision globale de ce que fait l’association, de ce qu’il faut faire et de ce qu’il faut éviter» («Филиалы должны избегать принятия важных решений самостоятельно без консультации с главным офисом, так как административный совет имеет намного более широкий взгляд на общее положение ассоциации относительно того, что можно делать, а что нельзя») **(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года).**

В то же время организационная власть сосредоточена не в руках одного лица, а целого выборного органа, в который, теоретически и практически, может попасть каждый волонтер, проявив желание и усилия.

Однако принятые в ходе главного собрания решения не могут быть оспорены в дальнейшем. При этом характер принятия решений является, безусловно, демократическим: все нововведение и изменения выносятся на открытое публичное обсуждение. Таким образом, экспертные интервью говорят о том, что применяемый стиль лидерства в ассоциациях носит демократичный характер.

«On est beaucoup dans la co-construction, la relation hiérarchique existe, mais on se retrouve souvent autour d’une table pour échanger et trouver une solution à un problème. Les choses sont pensées et appliquées par nous, en équipe» («Да, иерархические отношения присутствуют, однако мы всегда находимся в кооперации и коммуникации: часто находим себя за круглым столом в поисках решения проблемы. В конце концов, все решения обдумываются и принимаются всеми нами вместе, в команде») **(AFEV, социальная и психологическая помощь подросткам из неблагоприятных районов, координатор волонтеров, стаж работы – 1 год).**

«Il y a beaucoup d’interactions au sein de l’asso et entre le sommet de l’association et les bénévoles. Tout bénévole peut s’adresser directement à un salarié ou à un membre du conseil d’administration, en particulier au cours d’une assemblée générale où il y a des temps de parole dans lesquels chacun peut s’exprimer librement. Il y a aussi la possibilité d’envoyer une lettre ou un mail si on a une réclamation quelconque» («В целом в ассоциации очень много общения и коммуникации между волонтерами и руководящей верхушкой. Каждый волонтера может обратиться непосредственно к любому работнику или члену совета, особенно во время общего собрания. Также можно отправить письма любому из сотрудников и членов») **(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года).**

Таким образом, можно сделать вывод о том, что не смотря на наличие определенной иерархической модели, коммуникация между различными ее частями и участниками является свободной. В том плане большую роль играет главное собрание, во время которого волонтеры могут напрямую обратиться как к работникам, так и к членам административного совета. Вместе с этим можно предположить о наличии неформальных барьеров коммуникации межу различными акторами ассоциациями, находящимися в неравном положении. Возможно, что для волонтеров прямое обращение к руководству затруднено значительной разницей в возрасте, а также не желанием беспокоить или стеснением. Безусловно, что главное собрание предоставляется возможность высказаться всем, однако, как уже было замечено раньше, на практике далеко не все волонтеры участвуют в нем.

Интересной является мысль, высказанная одной из участниц экспертного опроса о том, что иерархическая структура в волонтерской ассоциации видна и имеет значение только для тех, кто активно вовлечен в ее жизнь: активных волонтеров, работников, членов административного совета.

«La visibilité de hiérarchi dépend de l’investissement du membre et de sa connaissance de l’asso. La hiérarchie est connue des membres du conseil d’administration. La structure hiérarchique est nécessaire dans une structure comme celle là pour savoir qui rend compte à qui» («На самом деле видимость иерархической структуры зависит от вовлеченности участника и его знание ассоциации. Иерархическая стрктура особенно значима по отношению к членам административного совета. А вообще иерархические отношения необходимы для таких структур, как эта, чтобы каждый знал, кому он отчитывается ») **(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).**

Последнее замечание говорит о том, что внутренне устройство волонтерской ассоциации является, по сути, неочевидным для внешних акторов и недоступным для прямого обозрения со стороны.

Кроме того, можно сделать предположение о том, что существует некая неформальная иерархия между различными видами волонтеров: «простыми волонтерами», волонтерами-членами и «оплачиваемыми волонтерами». Однако для более содержательных выводов по этому поводу собранных эмпирических данных пока не достаточно.

*Россия*

Как уже было сказано ранее, для формальных волонтерских организаций в России характерно отсутствие иерархической структуры, что обуславливает отсутствие единого центра управления и рассредоточение управляющих функций по сети горизонтальных элементов. При этом, что особенно важно, функции «управляющих» и «управляемых» находятся в постоянном движении и обмене. В этом отношении очень показательна метафора, употребленная экспертом добровольческого движения «Даниловцы»:

«Я бы, наверное, уподобил вообще систему жизни и управления нашего движения Соединенным Штатам Америки, насколько я их со стороны знаю. Что каждая волонтерская группа – это своего рода отдельный штат, в общем-то со своим внутренним законодательством и со своей внутренней логикой работы. Законодательство частично определяется тем, что мы предлагаем как общие правила жизни движения, они у нас есть на сайте, но и спецификой работы конкретного координатора. Он вправе выработать какие-то правила, которые мы под сомнение ставить не будем. И общие какие-то решения, которые мы принимаем, они, по большому счету, должны быть приняты, и с ними должны быть согласны все координаторы не по приказу, а внутренне. Поэтому координатор может принимать от нас только те решения, которые имеют оправдание и смысл внутри его вот этого штата. Но этот штат гарантирует свою работу ответственно и серьезно, только если, опять же, он чувствует свою самобытность, свою независимость, свою какую-то внутреннюю силу» **(Даниловцы, Москва, социальное волонтерство, развитие волонтерства, стаж работы – 8 лет).**

Таким образом, подчеркивается автономность отдельных рабочих групп, которые, по сути, не являются объектом какой-либо вертикальной подотчетности. Оценка их эффективности происходит как внутри конкретной группы, так и параллельными группами, так и штатными работниками организации. По сути, можно предположить о существовании параллельных критериев оценивания, которые осуществляются с разных позиций и имею равноправный характер.

Все важные решения касательно будущего волонтерской организации принимаются только на совместном уровне в ходе коллективного обсуждения между штатными работниками, лидером организации и активными волонтерами.

«То есть мы всегда, безусловно, в процессе обсуждения. Он [лидер организации] говорит: «Давайте подумаем, насколько нам сейчас эта акция нужна, или же мы лучше вместо нее сделаем то-то, то-то и то-то». И мы вместе начинаем анализировать и принимаем совместное решение» **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)**

«Мы все равноправны. Согласитесь, странно бы звучало из серии: директор, исполнительный директор, директор по развитию и завхоз. Фонд «Старость в радость», приятно познакомиться. Три Толстяка и наследник Тутти. Поэтому просто решили, что адекватней будет, чтобы я называлась координатором, например. А так достаточно равноправные все семеро нас, кто в контактах висит. Скорее я могу советовать какие-то решения не потому, что у меня написано, что я сотрудник, а просто потому что у меня больше опыта. Поэтому многие люди, кто долго уже с нами, для них тоже эта иерархия перестает существовать. Потому что они такой же опыт нарабатывают, и все» **(Старость в радость, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года).**

Безусловно, как и в любом коллективе, иерархические отношения не исчезают совсем и возникают в процессе выполнения каких-либо проектов, особенно носящих сложный характер. В этом отношении иерархия проявляется скорее не как следствие определенного положения, а как следствие того количества ответственности, которое лежит на человеке.

«Иерархия определяется для нас не столько темой, скажем так, власти и полномочий, сколько прежде всего темой ответственности, под которую уже и есть определенная власть и полномочия. Но иерархия у нас не сквозная, не вертикальная.» **(Даниловцы, Москва, социальное волонтерство, развитие волонтерства, стаж работы – 8 лет)**

Естественным следствием такого положения вещей является возможность открытого неформального общения между всеми типами участников волонтерской организации, а также безусловный демократический характер лидерства.

«Конечно, мы все это обсуждаем вместе. У нас некоммерческая организация, у нас нет такого, что я стукнул по столу, сказал, сделал. Конечно же, наши мнения всегда учитываются и все-таки такой процесс общения» **(Сфера, Нижний Новгород, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 4 года)**

«Поэтому строгих приказов я им не могу давать, я могу их только приглашать и просить о помощи. Бывают случаи, когда нужна какая-то срочная помощь, и я мобильный ребятам сообщаю и прошу срочно откликнуться» **(Пермский мемориал, Пермь, социальное волонтерство, увековечивание памяти о жертвах политических репрессий, стаж работы – 4 года)**

**Краткие выводы**

Таким образом, анализ экспертных интервью с лидерами и координаторами французских формальных волонтерских объединений позволяет сделать вывод о присутствии в структуре добровольческих ассоциаций иерархической модели. При этом формально заявленная иерархия присутствует в действительность в своем смягченном варианте, так как, как показывают интервью, коммуникация между различными частями и элементами организации остается довольно свободной.

Представляется, что наличие иерархических отношений обусловлено, в первую очередь, солидными размерами участвующих в экспертном опросе ассоциаций. Несмотря на довольно высокий уровень централизации, в целом ассоциации характеризуются демократическим типом лидерства и свободой общения между различными иерархическими ступенями.

Интересным выводом является тот факт, что видимость и значимость иерархической структуры существует только лишь для активных участников организации, посвящающих большое количество времени участию в ее деятельности. Таким образом, мы наблюдаем некоторую закрытость внутренних принципов деятельности ассоциации от внешнего мира, что также в некотором роде может сигнализировать о поддержании организационных границ.

В противоположность французской системе, российские формальные волонтерские организации отличаются практически полным отсутствием иерархических отношений и рассредоточением управляющих функций по горизонтальной сети элементов. Происходит постоянная смена позиций, при этом «управляющие» в данный конкретный момент времени отличаются, в первую очередь, степенью возложенной на них ответственности. Велика автономия отдельных рабочих групп, для которых первостепенное значение имеет их непосредственный координатор, а не штатный работник или лидер организации. Таким образом, иерархичность возникает периодически в системе объединения и характеризуется ситуативностью и локальностью. Эти характеристики также в полой мере отвечают основным параметрам гетерархической структуры.

### 2.5 Формализация внутренних и внешних процессов организации

*Франция*

Формализация в волонтерских ассоциациях может рассматриваться с двух точек зрения – бюрократические формальности внешнего характера при взаимодействии с внешними акторами, и уровень формализованности внутренних процессов коммуникации.

Юридические обязательства внешнего характера появляются перед каждой волонтерской ассоциацией с момента получения официального легального статуса волонтерского объединения. В самых общих чертах характер бюрократических операций заключается в регулярной отчетности ассоциации о финансовой деятельности, выполненных и планируемых проектах, количестве работников и членов ассоциации и т.д. В целом можно сказать, что характер внешних отчетных обязательств волонтерских объединений не отличается от тех, которые должны быть произведены коммерческой или публичной организацией.

«Les gens oublient qu’une asso a les mêmes devoirs que les entreprises, on a des obligations parallèles et similaires devant la loi française. Si on part avec la caisse de l’asso, on va être attaquable comme dans une entreprise. Il n’y a pas de lois spécifiques aux assos ou aux entreprises» («Люди забывают, что ассоциация имеет те же обязанности по отчетности, что и обычная фирма перед французским законодательством. Если мы скроемся с бюджетом ассоциации, то будем судимы так же, как и фирма. В этом плане не существует никаких специфических законодательных различий между ассоциацией и фирмой») **(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).**

Другая причина обилия бюрократических формальностей заключается в системе запросов на финансирование государства. В этом случае существует огромное количество требований, которые необходимо удовлетворить и которые являются настоящим препятствием особенно для небольших неопытных ассоциаций, не имеющих специальных навыков в этой сфере.

«Pour la partie récolte de dons, il faut qu’il y ait des méthodes, une rigueur commerciales, même si derrière il y a un objectif humanitaire. Il faut un minimum de règles commerciales» («Что касается «добывания» финансирования, для этого нужно иметь коммерческие способности, несмотря на то, что за этим стоит гуманитарная цель») **(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года).**

Как хорошо видно из последнего высказывания, в этом отношении проявляется другая сторона эволюции волонтерских ассоциаций во Франции – заимствование методов и техник коммерческих структур для более эффективного управления или коммерциализация добровольчества. Об этой особенности подробнее речь пойдет ниже.

Что касается бюрократических формальностей внутреннего характера, то некоторые эксперты заявили об их некоторой чрезмерности, не смотря на признание того, что для функционирования крупных ассоциаций необходим постоянный контроль и учет деятельности всех частей волонтерского объединения.

*«Ca prend beaucoup de temps qui pourrait être utilisé pour autre chose» ( Это [внутренние бюрократические формальности] отнимают много времени, которое может быт использовано с большей пользой)* **(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).**

*«En cas de décision à prendre on demande toujours l’aval de Paris, et cela prend le temps» («Если мы хотим принять какое-то решение сами, то надо всегда спрашивать мнение Парижа, а это всегда забирает какое-то время)* **(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года).**

С точки зрения бюрократических формальностей особо интересным представляется требование некоторых ассоциаций документального подтверждения от благополучателей, содержащее информацию о праве претендовать на помощь. Так, например, «Restos du Coeur» имеют право отказать в благотворительном обеде человеку, у которого нет на руках специальной справки государственного образца, которая бы подтверждала уровень его материального положения. Кроме того, даже при наличие такой справки все бесплатные обеды определенного человека записываются, чтобы не выдать продуктов больше, чем положено в соответствии с его материальным положением.

«Сhaque bénéficiaire doit avoir été préalablement enregistré auprès des services sociaux de l’Etat et recevoir une attestation officielle de son état de pauvreté. Sans cette attestation les Restos préfèrent refuser l’accès à leurs prestations, pour éviter que des «faux pauvres» bénéficient de l’aide qui aurait dû profiter à d’autres» («Каждый благополучатель обязан быть записан с социально службе государства и иметь официальное подтверждение своего материального состояния. В противном случае «Рестораны» отказывают в предоставлении бесплатных обедов, так как имеется риск появления «лжебедных», которые пытаются воспользоваться социальными услугами за счет других») ***(Restos du Coeur, помощь в питании и социальная помощь незащищенным слоям населения, секретарь департамента, стаж работы – 10 лет).***

Несмотря на обоснованность приведенных выше доводов, в этом случае требование официальных документов у малоимущих граждан провоцирует недоступность услуг ассоциации для ряда наиболее нуждающихся благополучателей, которые по каким-либо причинам не могут получить официальных документов, подтверждающих их бедственное положение. В целом вопрос эффективности навязывания подобных бюрократических формальностей благополучателям, среди которых заведомо присутствуют маргиализированные элементы, остается открытым.

*Россия*

Стоит отметить, что практически все участвующие в опросе российские волонтерских объединения изначально долгое время существовали как неформальные организации, и только под влиянием внутреннего роста, расширения деятельности, а также требований внешних акторов, добровольческие объединения было решено зарегистрировать официально.

«Мы были сначала сообществом, а в 2010 году мы зарегистрировались именно как организация уже официально, потому что иначе не могли работать. Конечно же, со всеми интернатами у нас заключены договора о взаимном сотрудничестве, в котором сказано, что наши волонтерские группы могут приезжать. Поэтому когда эти правила более ужесточились, о нахождении волонтерских групп или вообще каких-либо групп на территории детских учреждений, то мы зарегистрировались уже как организация и со всеми заключили такие договора. Это и нам какую-то дает гарантию о безопасности, и администрации в то же время» **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)**

«Когда этого стало уже достаточно много, это встало на такие прямо рельсы, что мы не просто раз скатались, попели, уехали, а что мы регулярно ездим, мы регулярно это делаем, собираем деньги. У нас есть уже даже какое-то имя за эти три года. Стало понятно, что уже пора регистрироваться как юридическое лицо. Потому что, во-первых, проще получать помощь от организаций, потому что так мы не имели права. У нас не было счета, мы не имели права получать пожертвования от организаций. И больше возможностей оказывать помощь, и это уже как-то юридически фиксируется, отчетность» **(Старость в радость, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года).**

При этом среди главных причин, побуждающих волонтерские организации к получению формального статуса, можно отдельно выделить возможность получения официальных пожертвований для расширения масштаба своей деятельности и приобретения статуса легитимности в глазах заинтересованных групп лиц. Другими словами, формализация волонтерской организации часто продиктована соображениями об эффективности и долгосрочным планированием.

«Я думаю, официально утвердились, официально зарегистрировались именно потому, что организация достаточно сильно стала развиваться. Стала развиваться, стало появляться гораздо больше учреждений, стали приходить спонсоры» **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)**

«Потому что большинство наших подопечных учреждений – это все-таки дома престарелых, а они в ведении соцзащиты. Поэтому нам очень важно подписать соглашения о сотрудничестве с Министерствами, чтобы заручиться их поддержкой и чтобы директора знали, что это все-таки... Они тоже такие же госслужащие, подчиняющиеся этому Министерству. Чтобы они тоже знали, что у нас соглашение, что нас можно и нужно пускать, что нам нужно содействовать» **(Старость в радость, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года).**

Что касается формальных бюрократических процессов в повседневной жизни волонтерских объединений, то по итогам экспертных интервью можно сделать вывод о том, что такие бюрократические формальности почти полностью направлены на внешний окружающий мир организации.

С одной стороны, это могут быть навязанные процедуры формальности от групп лиц, непосредственно обеспечивающих доступ к благополучателям, такие, как администрация социальных учреждений. С другой стороны, формальные отчеты о проделанной работе стремятся заручиться доверием существующих и потенциальных спонсоров, это один из механизмов получения легитимности.

«И мы все это предоставим в отчетах, которые Вы сможете увидеть официально на нашем сайте, что поступило столько средств от такого-то. Эти средства были потрачены на то-то, то-то, то-то, такие-то средства, такие-то цели, конкретно этому интернату, этому или этому. Это одна из сторон. И вторая тоже для нашей же больше безопасности, если вдруг у кого какие-то совсем большие сомнения, мы можем предоставить отчетные все документы» **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)**

На уровне внутреннего взаимодействия отдельных элементов и членов организации происходит почти полный отказ от бюрократических формальностей какого-либо рода для максимально быстрого и эффективного реагирования, а также из-за специфики добровольчества, которое, в понимании экспертов, не совместимо с официальными внутренними групповыми отношениями.

«Наверное, нужно избегать излишней формализации, бюрократизации, может быть, процесса общения с волонтером. Стоит быть внимательным к его психологическому состоянию, потому что это работа с людьми» **(Пермский мемориал, Пермь, социальное волонтерство, увековечивание памяти о жертвах политических репрессий, стаж работы – 4 года)**

Единственные формальные документы, которые требуют подписать от волонтера перед началом его деятельности –это основной свод правил организации, а также, в редких случаях, разрешение о неразглашении персональных данных. Настоящий договор о сотрудничестве предусмотрен только для иностранных волонтеров и обусловлен необходимостью для них получать визу для въезд в страну.

**Краткие выводы**

Таким образом, по итогам экспертных интервью с представителями формальных французских волонтерских объединений, было выяснено, что бюрократические внутренние и внешние формальности занимают значительное место в их повседневном функционировании. Если часть формальных обязательств является навязанной внешним властным актором (государством), которое обладает силой принуждения, то внутренние формальности волонтерских объединений, скорее всего, являются следствием их размеров и иерархической структуры. Вместе с этим, бюрократические препятствия, создаваемые ассоциацией для благополучателей («Restos du Coeur»), ставят под вопрос эффективность ее деятельности, так как очевидно, что наиболее нуждающиеся в помощи не смогут их преодолеть.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что бюрократические формальности, широко распространенные в повседневной жизни французских волонтерских ассоциаций, также являются интернализированными правилами, навязанными внешними властными акторами. В этом случае можно предположить, что речь идет о принудительном изоморфизме в терминологии неоинституционалистов. Навязанные извне правила бюрократической отчетности не могут быть не приняты ассоциацией, так как в этом случае она потеряет не только финансирование, но и легитимность. В то же время внутренние бюрократические процессы могут являться отражением внешних правил, которые зачастую принимают довольно причудливые формы. Так, пример с требованием государственной справки от нуждающихся в бесплатных обедах наталкивает на мысль о том, что институционализированное французское волонтерство призвано работать в помощь институционализированной французской бедности, что само по себе выглядит по меньшей мере странно при условии отрыва от обсуждаемого контекста.

По итогам анализа экспертных интервью с российскими представителями волонтерских организаций было выяснено, что получение легального статуса добровольческой организацией обычно обусловлено закономерным внутренним ростом объединения, которое выходит на новый уровень развития и вынуждено для дальнейшего роста обладать легитимным и легальным статусам в глаза всех заинтересованных лиц. При этом подавляющая часть всех формальных процессов, с которыми сталкивается волонтерское объединение в процессе своего функционирования, направлена за пределы организации для успешного контакта с окружающей средой. Отказ от формализации отношений внутри организации является еще одним характерным признаком гетерархической формы.

### 2.6 Специализация участников

*Франция*

Согласно проведенному экспертному опросу было выяснено, что распределение обязанностей внутри волонтерской ассоциации зависит от субъекта их исполнения. Так, на самом начальном уровне «простые волонтеры» вольны в выборе любой подходящей их уровню задачи, во много из-за небольшого количества возлагаемой ответственности.

«Сhaque bénévole peut choisir le chantier qui l’intéresse, car l’objet de l’association est de faire vivre aux bénévoles une expérience d’un mois en chantier dans un lieu et avec un travail qui leur convienne» («Каждый волонтер имеет право выбрать тот лагерь, который ему интересен, так как цель ассоциации – привнести в жизнь волонтеров уникальный опыт волонтерского лагеря, в том месте и с той работой, которая им подходит») **(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).**

По мере продвижения по «волонтерской лестнице» доброволец сталкивается с усложнением заданий и проектов, что требует определенной компетентности в той или иной сфере. В этом случае один и тот же тип задания может быть закреплен за тем или иным волонтеров на продолжительный срок, так как именно в этом случае будет достигнута максимальная эффективность.

«Il y a des centres où certains bénévoles restent les personnes de référence tout le temps parce qu’ils sont qualifiés et que les autres bénévoles n’ont pas la capacité de prendre leur place» («Существуют центры, в которых волонтеры остаются на своих функциональных должностях все время, потому что другие волонтеры не имеют способностей выполнять их обязанности») ***(Restos du Coeur, помощь в питании и социальная помощь незащищенным слоям населения, секретарь департамента, стаж работы – 10 лет).***

Кроме того, зачастую волонтерами осуществляется тип труда, соответствующий их профессии. В этом случае роли распределены достаточно однозначно, а волонтер осуществляет работу, по уровню профессионализма равнозначную той, которую он совершал бы, будучи обычным работником.

«La sélection et l’accueil des bénévoles est réalisée par un ancien directeur des ressources humaines de l’hôpital de Strasbourg» («Первоначальный набор кандидатов в волонтеры осуществляется бывшим директором отдела кадров госпиталя в Страсбурге») **(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года).**

Как только требуемая группа заданий становится слишком сложной и требующей узких профессиональных знаний, ассоциация нанимает работников, которые смогут выполнить требуемое профессионально. Стоит отметить, что специализация работников ассоциации обычно очерчена достаточно четко и обуславливается теми компетенциями, благодаря которым они были наняты.

«Normalement les salariés ont des fonctions bien délimitées les unes des autres, qui se structurent généralement comme suit: le pôle administratif, le pôle financements, le pôle budget, le pôle communication etc» («Обычно работники ассоциации имеют достаточно ограниченные функции, что обусловлено их специализацией по таким сферам как: администрация, бухгалтерия, коммуникация и т.д»)  **(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года).**

*Россия*

Эксперты российских формальных волонтерских объединений высказали предположение о том, что разделение труда в рамках добровольческих организаций в невшнй стране существует с определенной долей условности.

В зависимости от организации может существовать даже достаточно четкая система ответственности за те иди иные места проживания благополучателей (больницы в случае добровольческого движения «Даниловцы») или распределение ролей внутри рабочей группы волонтеров (ответственные за игровую комнату, за столовую и т.д.).

Однако, как показали результаты экспертного опроса, в большинстве случаев функциональные обязанности являются распределенными в краткосрочной перспективе на время существования тех или иных проектов. Ответственный сегодня за один тип заданий волонтер завтра сам проявит инициативу за получения опыта в другой области. Именно это возможность кажется особенно привлекательной для многих добровольцев, так как способствует разностороннем развитию.

Что касается штатных работников, то обычно между ними существует условное деление по большим секторам деятельности, но в реальности из-за очень ограниченного размера штата происходит так, что «все заняты всем», то есть реальная специализация также отсутствует.

«Трудно нас, наверное, разделить. Мы, конечно, разделили какие-то наши внутренние дела, но она больше сейчас нацелена на продвижение «Клуба», на привлечение средств, работу со спонсорами, а я занимаюсь больше административной, внутренней работой. Документация полностью на мне, решение каких-то общих вопросов, то есть как-то так» **(DGvu, Самара, международное волонтерство, стаж работы – 3 года)**

Безусловно, все же существуют направления, по которым конкретные волонтеры заняты более менее на постоянной основе, такие, например, как работа с сайтом или с контентом социальных сетей. Однако основным принципом остается возможность ротации и использования своих способностей сразу в нескольких сферах.

**Краткие выводы**

Таким образом, анализ экспертных интервью с лидерами французских волонтерских объединений показал, что распределение труда между участниками организации все же имеет место. Особенно ярко специализация проявляется в случае волонтеров, работающих на ответственной должности и работников ассоциации.

Таким образом, такие обнаруженные признаки волонтерских ассоциаций во Франции как иерархичность, формальность и разделение труда указывают на их близость бюрократической форме организации в рамках рациональной модели. Вместе с этим стоит отметить, что все вышеперечисленные признаки проявляются в значительно смягченной форме. Представляется, что для того, чтобы понять истинную степень проявления признаков классической бюрократии в рамках функционирования добровольческих объединений, необходимо провести эмпирическое исследования повседневной жизни ассоциации методом наблюдения.

Говоря о российских волонтерских объединениях, стоит отметить, что четкая специализация участников является им чуждой. Поощряется постоянная ротация волонтеров в различных сферах деятельности для приобретения б*о*льшего опыта. Четкое разделение обязанностей между штатными сотрудниками также не является принятой практикой. Описанные характеристики вполне удовлетворяют выделенным в ходе обзора литературы свойствам гетерархической структуры.

### 2.7 Система внутренних норм и санкций, конфликты

*Франция*

По итогам экспертных интервью было выяснено, что внутренние нормы французских волонтерских ассоциаций могут быть распространены как в формальном, так и неформальном виде.

Безусловный формальный источник – это Свод основных правил, принципов и ценностей волонтерской ассоциации (Сharte), который является основным обязательным и официальным внутренним документом. Знакомство и подпись под этими правилами являются обязательными для любого волонтера.

«Il n’y a pas de vrai contrat, mais tous les bénévoles signent la Сharte de l’association ils souscrivent à des conditions générales ayant valeur légale» («Как такового контракта не существует, но все волонтеры подписывают Свод основных правил, которые имеют легальную силу») ***(Restos du Coeur, помощь в питании и социальная помощь незащищенным слоям населения, секретарь департамента, стаж работы – 10 лет).***

Стоит отметить, что факт подписания Свода правил является особой «меткой», которая разделяет членов организации и тех, кто находится за ее пределами. С одной стороны, за нарушение правил, установленных Сводом, волонтер может понести юридическую ответственность, а, с другой стороны, сам факт подписания является своеобразным символом, который определяет, что отныне волонтер вступает в ассоциацию и на нем лежит некоторая ответственность.

Любопытно, что ценности волонтерских ассоциаций, по сути, являются частью более общих ценностей, пропагандируемых государством страны:

«Le partage, la solidarité, l’entraide, chez ACF c’est vrai comme dans tout le pays. Je ne pense pas qu’on les retrouve dans l’entreprise. C’est pourquoi de plus en plus on propose des ateliers de solidarité dans les entreprises pour les salariés» (Равенство, солидарность, взаимопомощь – это все есть и в ACF, как и во всей стране. Я не думаю, что мы найдем что-то подобное в фирме. Поэтому мы предлагаем все больше семинаров по солидарности в фирмах для работников) **(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года).**

Что касается распространения неформальных норм организации, то этот процесс происходит во многом на протяжении повседневного функционирования ассоциации, проведения специальных собраний для новичков, тренингов и т.д.

«Dès l'intégraton de nouveaux bénévoles, ceux-ci bénéficient d'une courte réunion d'information sur les valeurs de l'association et les règles qui en régissent le fonctionnement. Ainsi ils peuvent se familiariser avec l'association et faciliter le maintien d'une identité forte commune» «Как только волонтры приняты в ассоциацию, мы устраиваем для них небольшре собрание, где рассказываем о ценностях ассоциации, основных правилах. Таким образом они привыкают к ассоциации и это упрощает создание духа команды» **(AFEV, социальная и психологическая помощь подросткам из неблагоприятных районов, координатор волонтеров, стаж работы – 1 год).**

Что касается санкций, имеющих место внутри ассоциации, то по результатам экспертных интервью можно сделать заключение о том, что как формальные, так и неформальные санкции не являются основополагающим элементом в стуктуре ассоциации.

«Vous savez, les bénévoles sont venus parce que ils veulent s'investir, ils sont d'accord avec les valeurs qu'on a. C'est pourquoi on n'a pas un système de sanctions permanent» («Вы знаете, волонтеры приходят в нашу ассоциацию потому что они хотят посвятить себя ее деятельности, значит, они согласны с нашими ценностями. Поэтому у нас нет учтойчивой системы санкций») **(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).**

Вместе с этим, эксперты не отрицают возможность обращения к внешним властным акторам для формальных санкций в особо серьезных случаях, таких, например, как кража:

«Si un bénévole part avec l’argent de l’association, ça devient un problème juridique et l’association peut l’attaquer en justice comme le ferait une personne ou une entreprise» («Если волонтер украдет деньги ассоциации, в этом случае это сановится уже юридической проблемой, тогда ассоциация может привлечь его к ответственности, как это сделал бы любой человек или фирма») **(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).**

Что касается неформальных санкций, то их все же можно обнаружить в повседневной деятельности ассоциации. Так, ассоциация может каким-то образом выделять отличившихся волонтеров, подчеркивать важность их усилий для общего дела, например, на специально организованных для этого мероприятиях:

«Оn fait des expositions photos où chaque volontaire peut parler de ses réussites, il y a beaucoup d’effervescence» («Мы делаем экспозицию фотографий, во время которой каждый волонтер может рассказать о своих успехах, это вносит очень много оживления») **(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).**

С другой стороны, ряд экспертов считают, что лучшей благодарностью для волонтеров является само по себе участие в ассоциации, возможность обсуждать проблемы и достижения с другими волонтерами, социализироваться:

«Sur le fascicule on parle beaucoup du travail que réalisent les bénévoles pour l’association, ça n’est pas grand-chose, mais c’est très important. Je pense que la récompense des bénévoles ce sont les soirées bénévoles, de rencontre des autres bénévoles. Les repas qu’on organise aussi après l’assemblée générale» («На собраниях мы говорим часто о той работе, которая была проделана волонтерами. В рамках ассоциации это не является чм-то особенным, но это важно для волонтеров. Я думаю, что основная благодарность для волонтеров – это волонтерские встречи, вечера, возможность общения с другими волонтерами, ужины, организованные после главного собрания») ***(Restos du Coeur, помощь в питании и социальная помощь незащищенным слоям населения, секретарь департамента, стаж работы – 10 лет).***

Что касается негативных неформальных санкций, то по итогам интервью выяснилось, ошибки волонтеров воспринимаются как естественные, в силу отсутствия у многих опыта, вследствие чего негативные санкции в этом случае заменяются помощью волонтеру. В случае же каких-либо непониманий и раздоров между волонтерами, ассоциация стремится разрешить конфликт мирным путем, однако если это не помогает, «проблемных» волонтеров просят уйти:

«Il peut y avoir mésintelligence entre les bénévoles, mais ça ne peut pas être accepté. Si certains veulent émettre des propos négatifs sur d’autres, je ne peux l’accepter. Dans ce cas j’interviens pour rappeler cordialement les objectifs de l’association, et si cela ne fonctionne pas je peux prendre des mesures plus radicales pour mettre fin au problème. Nous avons déjà eu en effet un couple un peu guerrier, eh bien nous avons fait en sorte de les pousser vers la sortie tout en espérant qu’ils pensent que ce sont eux qui nous ont quittés» («Да, могут случиться непонимания и раздоры между волонтерами, но этого мы не допускаем. Если кто-то подходит с негативной точки зрения к своим обязанностям в ассоциации, мы стараемся напомнить ему об основных ценностях ассоциации, а если это не помогает - довольно радикально положить этому конец. У нас уже была одна проблемная пара, и мы постарались воздействовать на них, чтобы они покинули ассоциацию добровольно») **(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года).**

«Après, un volontaire qui pose problème on lui demande de partir et il part de lui-même» («Обычно если волонтер действительно является источником проблем – мы просим его уйти») **(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).**

В целом же, эксперты признают, что конфликты, как и в любых коллективах, имеют место между различными частями ассоциации. Так, довольно часто это может случиться между волонтером и работником вследствие проблем коммуникации и недопонимания. Однако, как показывает анализ интервью, в отличие от описанного выше, этот тип конфликтов легко разрешаем внутри ассоциации общими силами.

«Ça c’est un problème humain, pas associatif ! Les gens qui font partie de l’asso peuvent poser les mêmes problèmes dans les structure associatives ou dans les autres. Nous essayons de resoudre ca au sein de notre assocations nous meme» («Это [конфликты] общечеловеческая проблема, а не проблема только ассоциаций. Люди, участвующие в ассоциации, могут быть источником конфликтов также, как и в любом другом коллективе. Но мы стараемся разрешать все споры мирно») **(Jeunesse et Reconstruction, международное волонтерство, главный координатор, стаж работы – 20 лет).**

*Россия*

В случае российских формальных волонтерских организаций нельзя однозначно утверждать о том, что основным источником внутренних норм является официальный Свод правил. Безусловно, что такой Свод всегда существует, однако есть основания для предположения о том, что его существование носит сугубо формальный характер «для галочки». Особенно четко это было заметно в тех случаях, когда некоторые эксперты затруднялись вкратце описывать основное содержание правил, прописанных в Своде.

Существуют основания полагать, что все основные правила и ценности передаются участникам неформальным путем через внутреннюю сеть постоянных взаимодействий. Вообще волонтерские объединения в России характеризуются гораздо большей неформальностью по сравнению с их французскими аналогами, что ярко проявляется в обилии неформальных встреч между участниками организации как в рамках волонтерской организации, так и за ее пределами.

«Ребята расширяют свой кругозор, общаются, учатся чему-то, очень многие у нас здесь находят себе друзей, мальчишки, девчонки семьи образуют. То есть «Клуб волонтеров» является площадкой своего рода для общения, знакомства ребят друг с другом. Ходят в кино вместе потом они, на каток, куча вот таких массовых мероприятий. В будние дни вечером просто на квартирах собираются ребята, просто посидеть, поболтать, попить чай. Ребята собираются, репетируют тут, пишут сценарии, то есть развитие творческой составляющей. Это мегавесело, это мегасмешно» **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)**

Таким образом, представляется, что внутренние нормы организации передаются, прежде всего, по неформальным каналам общения между волонтерами.

Эксперты не отрицают наличия конфликтных ситуаций в процессе повседневного функционирования организации. При этом стоит отметить, что в отличие от своих французских коллег, руководители добровольческих объединений в России не стремятся просто напросто избавиться от «проблематичных» элементов. Одним из главных принципов является разрешение конфликтов, поиск компромиссов мирным способом.

«Но ведь разные бывают ситуации. У нас, к сожалению, были и отрицательные случаи, когда приходили волонтеры, молодые достаточно парни, за двадцать чуть-чуть лет, и они, допустим, к старшим девочкам 15-16 лет, которые в интернате воспитываются, приезжали с букетом цветов. Такие случаи у нас были, и мы, конечно же, это сразу стараемся безусловно пресекать, потому что у нас не такие цели, объяснять, что это недопустимо. Чаще всего они понимают и больше такого себе не позволяют» **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)**

«Периодически бывает, что мы очень сильно спорим, какие-то моменты чисто по деятельности, безусловно. Расхождения во мнениях, да все что угодно. Конечно, никто друг друга не бьет, но мы можем спорить очень сильно, и даже, бывает, натянутые отношения из-за этого происходят с кем-то. Конечно, мы же все цивилизованные люди. Мы стараемся все конфликты разрешить совместно, найти компромисс. Даже если кто-то где-то с кем-то на повышенных тонах повздорил, то потом через некоторое время ребята общаются друг с другом, извиняются, если это нужно» **(Старость в радость, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года).**

Стоит отметить, что в российских волонтерских объединениях, довольно сильно развита система позитивных санкций, как формальных, так и не формальных. По признанию экспертов, считается важным дать понять волонтеру, что его деятельность была оценена, что она действительно нужна и заслуживает внимания. Такие положительные санкции обычно имеют форму вручения каких-либо отличительных знаков, зачастую при довольно торжественно обстановке.

«Мы проводим это раз в год, проводим такую как бы церемонию. Это день рождения «Клуба» мы отмечаем своеобразный, и там мы награждаем, соответственно, наших волонтеров. В принципе, мы выделили три стадии, три номинации, в которых мы награждаем. Во-первых, такая номинация у нас «Почетный волонтер». Почетный волонтер – это который уже занимается волонтерской деятельностью три года, то есть 2,5-3. Я считаю, что это очень здорово, это очень правильно. Это показывает другим ребятам-волонтерам как бы стимул, что это почетные волонтеры» **(Клуб волонтеров, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года)**

«Системы поощрения, конечно, есть. Самая, на мой взгляд, примитивная и формальная форма – это благодарственные письма, которые мы всегда вручаем ребятам по каким-то торжественным событиям» **(Пермский мемориал, Пермь, социальное волонтерство, увековечивание памяти о жертвах политических репрессий, стаж работы – 4 года)**

«Мы не стараемся выделить кого-то: ты был лучше, ты был хуже, но мы отличаем самых таких ударников. Например, съездил три проекта подряд. У нас есть всякие номинации типа «волонтер-ударник» или «из Европы в Азию». Мы стараемся это как-то сделать творчески, креативно, у нас есть действительно эти номинации. «Назад в СССР» у нас есть номинация – для тех, кто не боится, так скажем, предрассудков и ездит на проекты на Украину, в Грузию. То есть мы отмечаем таких людей, которые сделали какой-то особенный выбор, особенное достижение» **(World for you, Москва, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 4 года)**

**Краткие выводы**

Таким образом, было выяснено, что в процессе распространения норм ассоциаций немаловажную роль играет формальный аспект (Свод основных правил), который является обязательным для ознакомления и подписания для каждого новичка. Кроме того, факт подписания Свода, в свою очередь, является своеобразным барьером, разделяющим членов организации и весь остальной мир. Как оказалось, волонтеры придают серьезное значение подписанию этого документа.

Интересным выводом является факт интернализации французскими ассоциациями внешних общегосударственных ценностей. С точки зрения теории нового институционализма, адаптация государственных ценностей может являться механизмом получения статуса легитимности и стабильности, залогом признания внешними акторами важности и серьезности ассоциации и ее деятельности.

Неформальные позитивные санкции также имеют место в жизни ассоциации, однако наибольший интерес представляют негативные неформальные санкции, которые, как выяснилось, проявляются как своего рода «избегание» и удаление проблематичных акторов. Это наблюдение также можно попытаться объяснить с точки зрения теории нового институционализма. Возможно, что удаление элементов, создающих проблемы, является попыткой скрыть от глаз как членов ассоциации, так и внешних акторов несовершенностей данной ассоциации. В случае не ладящих друг с другом волонтеров, их проблемная ситуация, вынесенная на всеобщее обозрение, может довольно сильно навредить имиджу ассоциации, а, значит, поставить под сомнение ее легитимность. Представляется, что такие основные ценности, несомые французскими организациями, как солидарность и терпимость, не сочетаются с публичным выяснением отношений волонтеров на публике во время благотворительных акций. Стоит заметить, что из слов экспертов становится понятно, что удаление проблемных волонтеров является редким и негласным механизмом, гарантирующим безопасность организации от возможной угрозы ее легитимности.

Российские волонтерские организации характеризуются неформальной системой распространения внутренних правил и норм через связи внутри участников объединения. При этом формальный источник правил играет второстепенный характер по сравнению с такими «социализирующими» явлениями как неформальное общение и встречи между всеми участниками организации. Особо стоит отметить важное место позитивных санкций в повседневном функционировании волонтерских организаций. Таким образом, на лицо очевидная важность неформальная социальных связей внутри организации для распространения ее норм и ценностей среди участников. Выделенная черта является одной из основополагающих в рамках рассмотрения организации с точки зрения сетевого подхода.

Обобщенные результаты сравнительного анализа принципов внутренней структуры организации формальных волонтерских объединений в России и во Франции представлены в Приложении 2.

## 3. Сравнительный анализ принципов взаимодействия формальных волонтерских объединений в России и во Франции с внешней окружающей средой. Подведение итогов

Так как внутренние структурные параметры организации находятся в непосредственной связи с внешними контекстуальными параметрами, многие вопросы относительно взаимодействия волонтерских ассоциаций с внешней окружающей средой уже были рассмотрены в предыдущих разделах. Так, например, в первой части эмпирического анализа были затронуты проблемы взаимодействия с основными стейкхолдерами, а во второй части достаточно подробно были освещены такие параметры, как барьеры на вход для разных типов участников и их идентификация с организацией. Чтобы избежать повтора, в данном разделе кратко будут сформулированы основные особенности взаимодействия французских и русских волонтерских объединений с окружающей их внешней средой, а также на этой основе будет представлена попытка обобщения полученных эмпирических результатов с применением теорий нового институционализма в организационном анализе и сетевого подхода.

Говоря о формальных волонтерских организациях во Франции, стоит заметить, что характер их взаимодействия с окружающей средой во многом обусловлен задачей «убеждения» внешних акторов в своей правильности и надежности. Другими словами, волонтерские ассоциации стремятся убедить свою окружающую среду в своей легитимности. При этом основной используемый метод – коммуникация (commumication), по сути, является аналогом рекламной кампании.

Как уже было сказано ранее, в большинстве ассоциаций, принимавших участие в исследовании, существуют специальные отделы, занимающиеся созданием образа объединения. В терминах социологии Гоффмана мы можем говорить о работе по «поддержанию лица» ассоциации, которая ведется на нескольких уровнях.

Во-первых, одним из самых главных механизмов является поддержание постоянной связи с представителями региональных и национальных СМИ, которые освещают текущую деятельность организации. Для этого ассоциация организует специальные благотворительные мероприятия: концерты, марши, фестивали и т.д. Эти мероприятия одновременно являются местом встречи представителей ассоциации и потенциальных спонсоров и волонтеров.

Во-вторых, для привлечения крупных пожертвований со стороны коммерческих организаций волонтерская ассоциация предпринимает попытки проведения благотворительных семинаров и тренингов для сотрудников фирм, с тем, чтобы замотивировать их и склонить руководство к сотрудничеству.

В-третьих, волонтерские ассоциации стремятся быть как можно ближе к учебным заведениям различного рода, в местах скопления большого количества потенциальных волонтеров.

Именно сайт ассоциации является ее главным «лицом»: ассоциация стремиться сделать его максимально информативным и в то же время доступным, ярким и интересным. Большое значение имеет логотип волонтерской организации, который является своего рода волонтерским «брендом». Ассоциация стремится сделать его узнаваемым, использует его изображения на плакатах с социальной рекламой, а также на различной атрибутике: футболках, значках, ручках и т.д. В сети интернет распространяются многочисленные видео с отрывками из повседневной деятельности ассоциации, в журналах печатаются фотографии, на улицах раздаются листовки.

Помимо очевидной работы по «поддержанию лица» по итогам интервью была замечена еще одна особенность, заключающаяся в избегании сложных ситуаций, которые потенциально могут угрожать сложившемуся стабильному и положительному бренду ассоциации. Так, неформальный механизм удаления особо проблематичных волонтеров призван предупредить их возможный негативный эффект на имидж организации. В этом отношении очень показательно высказывание представителя волонтерской организации «Action contre la faim»:

«Nous essayons d'éviter les situations problématiques, notre réputation est trop chère pour prendre le risque comme ça... Un mot de travers et... Vous savez ce que les journalistes en font» («Мы стараемся избегать особо проблематичных ситуаций, наша репутация нам слишком дорога. Одно неосторожное слово… Вы знаете, как журналисты могут это повернуть») **(Action contre la faim, социальное волонтерство, гуманитарная помощь, региональный менеджер, стаж работы – 2 года).**

Стоит заметить, что проведенный в рамках данного исследования анализ эмпирического материала по французским волонтерским организациям позволяет утверждать о важности границ организации, на поддержание которых работают многие из описанных выше механизмов (достаточно высокие барьеры на вход для штатных сотрудников, усложнение задач и специализации для активных волонтеров, скрытие внутренней «кухни» от основной массы простых добровольцев, присутствие иерархических отношений, работа по «поддержанию лица»). Все эти механизмы позволяют волонтерским ассоциациям убедить внешнюю организационную среду в своем соответствии принятым для волонтерского сектора моделям поведения.

Таким образом, привлекая теорию нового институционализма в организационном анализе, можно сделать довольно продуктивную попытку объяснения причин тех или иных процессов, наблюдаемых в принципах взаимодействия французских волонтерских организаций с окружающей средой.

Проведенный анализ эмпирического материала по российским волонтерским организациям позволяет сделать обратный вывод относительно организационных границ. В случае российских добровольческих объединений мы наблюдаем не поддержание целостности и непроницаемости, а обратный процесс разрывания и размытия границ.

Социальные сети, в которые глубоко укоренены волонтерские объединения в России, позволяют организации взаимодействовать с окружающей средой в каждый момент времени и привлекать из нее необходимые ситуации ресурсы. Значимость социальных сетей для нахождения как материальных, так и людских ресурсов в волонтерских организациях легко показать на нескольких конкретных примерах:

«В начале проекта мы пытались найти спонсоров. Очень много и звонили, и отправляли, даже хотели разместить просто рекламу о проекте, о том, что будет, чтобы пришли люди, на радио. Нам почему-то не пошли навстречу. Практически никто по тому, кому мы звонили и писали, никто не откликнулся. Единственная организация откликнулась, которую мы лично знаем, по нашим личным контактам» **(«Содружество, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 3 года»)**

«Про нас все равно знают, нам иногда звонят. Вот мне позвонили из Алтайского края недавно и сказали: «Ой, давайте организуем проект с детьми у нас, мы про вас много хорошего слышали». Получается, все-таки о нас знают. Мне кажется, чем больше времени будет проходить, тем больше народа будет узнавать через «сарафанное радио». Это в любом случае лучший метод» **(World for you, Москва, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 4 года).**

«И.: А у Вас не случались такие случаи, когда не хватало финансирования?

Р.: Да.

И.: И тогда как Вы поступаете?

Р.: Тоже начинаем по местным, знакомым ходить. Например, если вот тоже проект, ей не хватало найти стройматериалов, то там просто начинали обращаться к каким-то знакомым, знакомым знакомых, кто мог бы эти материалы поставить.

И.: То есть это Ваши личные связи какие-то?

Р.: Ну да. Это работает тоже. Как про перчатки Вы рассказывали, так же и здесь. Только ты обращаешься к какому-то знакомому, который занимается производством этих перчаток, и говоришь: «У нас не хватает перчаток, не мог бы ты нам помочь, пожалуйста». Иногда помогают.

И.: Хорошо.

Р.: Личные связи волонтеров, каких-то там друзей. Если проект организовывает, например, группа студентов – так же бывает, что просто неформальная группа организовывает проект, – то у них действительно все «позвонил другу» и «друг принес мне»» **(DGvu, Самара, международное волонтерство, стаж работы – 3 года)**

«Ну, и «сарафанное радио». Мы сами смеемся, что, к сожалению или к счастью, «сарафанное радио» работает лучше всего. Потому что наши люди не доверяют просто так, если им кто-нибудь не посоветовал» **(Сфера, Нижний Новгород, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 4 года)**

«Но мы с ними просто как друзья, коллеги, мы не сотрудничаем по каким-то местным акциям. Но мы по каким-то рабочим моментам... Например, если им нужно срочно найти какого-нибудь волонтера куда-нибудь, они нам могут позвонить, сказать: «Слушайте, а у вас там нет волонтера?» Например, та же «Сфера». Они недавно искали волонтера на проект в Литве срочный, ... Они позвонили нам, сказали: «Ой, сделайте, пожалуйста, рассылку по своим, нам нужен волонтер на проект в Литве». Получается, мы с ними взаимодействуем только по каким-то срочным ситуациям, связанным с волонтерами. Или, например, какая-нибудь другая организация локальная просит помочь волонтерами, набрать волонтеров на какую-нибудь акцию. Мы помогаем тоже, делаем рассылки среди наших волонтеров, что, например, организация «Общество инвалидов» собирает волонтеров на акцию в субботу. Такая вот работа тоже волонтерская, она все равно идет. Волонтерство в волонтерстве» **(World for you, Москва, международное и социальное волонтерство, стаж работы – 4 года).**

Как хорошо видно из примеров, социальные сети выступают для волонтерских организаций ценнейшим источником как человеческих, так и материальных ресурсов. Среди стратегий, применяемых волонтерскими организациями по отношению к внешней среде для реализации выгодного сотрудничества, можно отметить, в первую очередь, попытки установления коллективных структур для совместных действий. Именно коллективное представительство помогает волонтерским организациям добиться результатов в диалоге властью.

«Взаимопомощь – это безусловно. Для этого и существуют эти объединения, например, благотворительное собрание «Все вместе». Оно объединяет большое количество фондов совершенно разной направленности, и при необходимости кто-то приходит друг к другу на помощь, делится. У нас есть рассылка, когда кто-то пишет: нужна такая-то помощь, у кого есть знакомый юрист, у кого контакты там-то. Или нам отдали пять тонн конфет, давайте, кому надо подопечным. Есть также СВОД [Союз волонтерских организаций и движений] в здании, в котором мы сидим, – союз волонтерских организаций. У них работает портал Волонтер.ру, который также объединяет организации, и это взаимопомощь, взаимовыручка какая-то. Могут наши волонтеры помочь кому-то. И здание вот это, в котором мы сейчас находимся – это их заслуга, они проводили переговоры с московской администрацией, чтобы нам выделили бесплатно, как большому объединению волонтерских организаций» **(Старость в радость, Москва, социальное волонтерство, помощь детям-сиротам, стаж работы – 2 года).**

Вместе с этим, как отмечалось в первой эмпирической части, проблема нераскрытого потенциала к коллективным действиям является одной из самых острых для современного российского волонтерства. Большинство добровольческих объединений практически изолированы и страдают от разобщенности, другими словами – нехватки сетевых ресурсов. Пожалуй, именно этот вывод является одним из самых важных с точки зрения определения дальнейших направлений развития российского добровольческого сектора.

Таким образом, проведенный эмпирический анализ материала по формальным волонтерским организациям в России позволяет с определенной долей успеха использовать сетевой подход в социологии организаций для объяснения тех или иных особенностей российского добровольческого сектора.

# Заключение

Целью данной работы являлось проведение сравнительного анализа внутренней структуры и принципов организации формальных волонтерских объединений во Франции и в России с точки зрения социологии организаций. В рамках данной цели было выполнено сравнение французских и российских формальных добровольческих объединений по ряду структурных и контекстуальных параметров, выделенных по результатам обзора литературы. Кроме того, был также проведен сравнительный анализ основных проблем, с которыми сталкиваются волонтерские организации в процессе своего функционирования в каждой из изучаемых стран.

Данная работа включала в себя несколько последовательных этапов: подробное изучение научной литературы по социологии организаций, выявление концептуальной рамки исследования, составление характеристики исторического, культурного и политического аспектов добровольчества в России и во Франции и, наконец, анализ экспертного опроса лидеров формальных волонтерских объединений в каждой из изучаемых стран, проведенного при помощи качественных методов сбора информации.

В данной работе мы сделали предположение о том, что формальные волонтерские организации в России и во Франции функционируют в соответствии с различными внутренними логиками: французским добровольческим объединениям в большей степени соответствует применение понятия «институционализированная организация», разработанного в рамках теории нового институционализма в организационном анализе, тогда как аналогичным организациям в России релевантна категория «гетерархии», являющаяся частью сетевой организационной теории.

Подведем некоторые итоги и сделаем основные содержательные выводы.

По результатам анализа экспертных интервью был сделан вывод о том, что проблемы, стоящие в настоящее время перед волонтерскими объединениями в России, сигнализируют о слабой институционализированности окружающей среды. В их число входят такие трудности, как высокая степень неопределенности и неоднозначности внешней среды, отсутствие в обществе не только общих понятий о правилах функционирования волонтерских объединений, но и четкого представления о добровольчестве в целом, изолированность и разобщенность отдельных акторов, затрудненные контакты с внешними государственными и коммерческими структурами и т.д. Что касается французских добровольческих ассоциаций, их проблемы носят гораздо менее глобальный характер и обусловлены, в первую очередь, влиянием финансового кризиса, который повлек за собой резкое сокращение государственного субсидирования. Вместе с этим, среди основных трудностей в развитии эксперты из французского добровольческого сообщества называют также такие проблемы, как высокая степень формализации внутренних и внешних процессов коммуникации и все возрастающую конкуренцию между волонтерскими ассоциациями. Предполагается, что проблемы подобного характера возникают в организациях с сильно институционализированными средами и высокой степенью воздействия внешних влиятельных акторов на внутренние организационные процессы.

Таким образом, по итогам первой части эмпирического анализа был сделан вывод о том, что французские волонтерские организации осуществляют свою деятельность в сильно институционализированной и относительно стабильной среде, в то время как аналогичные организации в России ведут свою деятельность в слабо институционализированных средах с высокой степенью неопределенности, неоднозначности и изменчивости. Исходя из этого заключения, было сделано предположение о том, что характер внешней среды оказывает значительное влияние на принципы внутреннего строения и функционирования волонтерских организаций. Таким образом, логики функционирования добровольческих движений в России и во Франции должны значительно отличаться.

По итогам второй части эмпирического анализа французские и российские волонтерские организации были сопоставлены по ряду критериев: элементы и подразделения организации, основные акторы, механизм отбора участников, особенности иерархической структуры, формализация, специализация, внутренние нормы и санкции, а также конфликты. Кроме того, также было проведено сопоставление контекстуальных параметров организаций, таких как способы взаимодействия с внешней средой, формирование границ и т.д.

По результатам сравнения был сделан вывод о том, что принципы функционирования волонтерских объединений в России и во Франции действительно значительно отличаются. Как оказалось, деятельность французских волонтерских объединений буквально пронизана правилами, которые являются продуктом деятельности внешних акторов и, по сути, никак не зависят от особенностей конкретной организации. Так, внутренняя структура и типы участников французских ассоциаций являются юридически определенными и однозначными для всех организаций подобного рода. Как было выяснено, французские добровольческие объединения имеют достаточно четко определенные организационные границы, которые поддерживаются членами организации за счет механизмов «заботы о лице» и избегания компрометирующих ситуаций. Логика действия волонтерских организаций во Франции основана в большей степени на соответствии предъявляемым внешней средой формальным нормам; неформальные связи и социальные сети играют вторичную роль в их функционировании.

Деятельность российских добровольческих объединений, напротив, невозможна без социальных связей, которые являются важнейшим источником ресурсов и базой для организации. Было показано, что основой российских волонтерских объединений являются неформальные процессы и отношения. В отличие от своих французских аналогов, российские объединения функционируют не по принципу иерархии, а по принципу гетерархии. Об этом говорят такие признаки, как отсутствие единого центра управления и рассредоточение управленческих обязанностей по горизонтальной сети элементов, постоянное движение и изменение внутренних структур, высокая автономность отдельных рабочих групп и возможность совмещения нескольких функциональных ролей в одном лице. Внешние правила и нормы для российских объединений во многом вторичны из-за слабой институционализации среды, а проблема внешней неопределенности решается за счет создания неоднозначности внутри самой организации.

Таким образом, поставленная гипотеза о различии логик функционирования формальных волонтерских организаций в России и во Франции подтвердилась. Действительно, как это было показано в ходе анализа эмпирических данных, сетевой подход обладает б*о*льшей объяснительной силой по отношению к логике функционирования российских волонтерских организаций, тогда как устройство французских добровольческих ассоциаций в большей степени соответствует новой институциональной теории в организационном анализе.

Таким образом, мы пришли к выводу о том, что два различных концептуальных подхода могут быть эффективно применены к различным группам эмпирических единиц. Такое соответствие представляется далеко не случайным. Сетевая теория, выросшая из исследований неформального сектора, обладает небольшим потенциалом объяснения сильно институционализированных сред, в которых господствует подчинение формальным правилам. С другой стороны, сетевой подход является весьма эффективным инструментом для анализа слабо институционализированных сред, в которых формальные правила на практике работают плохо.

Что касается тех рекомендаций, которые могут быть представлены к вниманию российских волонтерских объединений, то среди таковых, в первую очередь, хотелось бы отметить возможность использования механизмов, которые могут быть применены отечественными добровольческими объединениями в целях реализации выгодного сотрудничества с акторами внешней среды. Самым перспективным из таких механизмов является, на наш взгляд, инструмент установления коллективных структур для совместных действий. Как показывают результаты экспертного опроса лидеров российских формальных добровольческих объединений, в отечественном некоммерческом секторе существует большой потенциал к развитию коллективного действия, однако, по разным причинам, пока он практически не реализован. Как показывает практика, волонтерские организации, сумевшие объединить свои силы в рамках альянса, добились значительных успехов как в получении дополнительных ресурсов, так и в развитии диалога с коммерческими и государственными структурами.

Таким образом, на текущем этапе представляется, что путь к успеху волонтерского сектора в России заключается в объединении сил добровольческих организаций, многие из которых находятся в состоянии разобщенности и изолированности. Вместе с этим, представляется, что для более глубоких выводов относительно политики развития некоммерческого сектора в России необходимо провести более подробное изучение повседневного функционирования волонтерских организаций посредством метода включенного наблюдения.

# Библиография

1. Anheier H. K., Salamon L. M. Volunteering in cross-national perspective: Initial comparisons. Civil Society Working Paper 10. 2001. URL: <http://eprints.lse.ac.uk/29049/1/CSWP\_10\_web.pdf>.
2. Anheier, H. K. Managing Non-profit Organizations: Towards a New Approach. Civil Society Working Paper series 1. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, London, UK. 2000. P 2. URL: <http://eprints.lse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf>.
3. Article 1165 du Code civil. URL: <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006150248&cidTexte=LEGITEXT000006070721&dateTexte=20090223>
4. Audia P., Freeman J., Reynolds P. Organizational Foundings in Community Context: Instruments Manufacturers and their Interrelationship with Other Organizations // Administrative Science Quarterly, 2006. Vol. 51. P. 381–382.
5. Barnard C. The Functions of the Executive. Harvard University Press, 1968
6. Beck U. The Brave New World of Work. Cambridge: [Cambridge University Press](http://ru.wikipedia.org/wiki/Cambridge_University_Press). 2000
7. Beigbeder Y. The Role and Status of International Humanitarian Volunteers and Organisations: The Right and Duty to Humanitarian Assistance. Dordrecht, Boston, London: Martinus Nijhoff, 1991
8. Bennett A., The Death of the Organization Man. New York : Wiley,1991
9. Blau P., Scott R. Formal Organizations: A Comparative Approach. Stanford University Press, 2003
10. Burt, R. Structural Holes: the Social Structure of Competition. Harvard University Press, 1992
11. Charmaz K*.* Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis. Thousand Oaks, California: Sage, 2006. P. 5-6
12. Clegg St. Weber. Sintering the Iron Cage: Translation, Domination, and Rationality / The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies, Classical Foundations. Oxford university press, 2009.
13. Dart R. Being “Business-Like” in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2004. Vol. 33. P. 290-310
14. Définition du bénévolat associatif. Site officielle du gouvernement. URL: < http://www.associations.gouv.fr/735-definition-du-benevolat-associatif.html>.
15. DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review, 1983. Vol. 48, P. 147–160
16. DiMaggio, Paul J., Anheier, Helmut K. The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors // Annual Review of Sociology. 1990. Vol. 16. URL: < http://www.jstor.org/stable/2083266 >
17. Duttweiler P. The Dysfunctions of Bureaucratic Structure // Insights on Educational Policy and Practice, 1988. №. 3.
18. Edwards M. Civil Society. Cambridge: Polity Press, 2009.
19. Emerson R. Power-Dependence Relations // American Journal of Sociology, 1962. Vol. 27 (1). P. 31-41.
20. Enquete annuelle / La France benevole 2013. Les benevoles et la crise// Sous la direction de Cécile Bazin et Jacques Malet. Préface de Dominique Thierry / 10eme edition. URL:<http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/7ed0a74c3aed8ba2d74b46a506adf0d2cf6b778a.pdf>.
21. Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Seсtor Project, 1999
22. Granovetter M. Getting a Job: A Study of Contacts and Careers. Chicago: University of Chicago Press. 1995
23. Habermas J. The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society / Ed. by Thomas Burger. Cambridge Massachusetts: The MIT Press. 1989.
24. Hannan M., Freeman J. The Population Ecology of Organizations // The American Journal of Sociology, 1977. Vol. 82, No. 5
25. Hinings C., Tolbert P. Organizational Institutionalism and Sociology: A Reflection. The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism / Ed. by Greenwood R., Oliver C., Suddaby R., Sahlin-Andersson K. SAGE, 2008.
26. Hurst D. Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change. Harvard Business School Press, 1995
27. INVOLVE. Involvement of third country nationals in volunteering as a means of better integration. Final project report. European Volunteer Center. CEV. 2006. URL < http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/I/INVOLVEreportEN.pdf>
28. Knutsen W. Value as a Self-Sustaining Mechanism: Why Some Nonprofit Organizations are Different From and Similar to Private and Public Organizations // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2012. Vol.4. P. 290-310
29. Kraatz M., Zajac E. Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change // American Sociological Review, 1996.Vol 61, P. 812–836.
30. La démission. Ministère du Travail, de l’Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social. URL : «http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/les-fiches-pratiques-du-droit-du,91/demission,120/demission,1095.html».
31. Letts С., Ryan W., Grossman A. High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact. New York : Wiley, 1999.
32. Livingston E. Making Sense of Ethnomethodology. London: Routledge, 1987
33. Loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif. URL:<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000607509&dateTexte=&categorieLien=id>.
34. Loi relative au contrat d'association 1 juillet 1901(page consultée le 9 juillet 2013).URL:<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570>.
35. Meyer J, Rowan B. Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony // American Journal of Sociology, 1997. Vol 83 (2). P. 340–363.
36. Meyer J., Rowan B. The New Institutionalism in Education. New York: SUNY Press. 2006
37. Meyer J., Scott R. Organizational Environments: Ritual and Rationality. Beverly Hills, CA: Sage. 1983
38. Non-governmental organizations. United Nations Rule of Law. URL <http://ru.unrol.org/article.aspx?article\_id=23>
39. Owen-Smith J., Powell W. Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community // Organization Science, 2004. Vol. 15. P. 5-21
40. Pennings J., Structural Contingency Theory: A Reappraisal // Research in Organizational Behavior, 1992. Vol. 14
41. Pfeffer J., Salancik G. Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget // Administrative Science Quarterly, 1974. Vol. 19. P. 135–51.
42. Pfeffer J., Salancik G. The External Control of Organizations. New York: Harper & Row. 1978
43. Powell W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization // Research in Organizational Behavior. 1990. Vol. 12. P. 295–336
44. Putnam, R. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster, 2000
45. Regards sur... l’économie sociale et solidaire en Ile-de-France. Institut national de la statistique et des études économiques. URL: < http://insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\_id=20&ref\_id=16827&page=dossiers/eco\_sociale\_2010/ess\_methodo.htm>
46. Rogers, E. Diffusion of innovations. New York: Free Press, 1962
47. Ronald B. Structural holes: the social structure of competition. Harvard University Press, 1992
48. Salamon M., Sokolowski S., Haddock M. Measuring the Economic Value of Volunteer work Globally: Сoncepts, Estimates, and a Roadmap to the Future // Annals of Public and Cooperative Economics, 2011. Vol. 82. №3.
49. Santos F., Eisenhardt K. Organizational Boundaries and Theories of Organization // Organization Science archive, 2005. Vol. 16(5). P. 491-508
50. Scott R. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. New Jersey: Pearson Education Inc, 5th Edition, 2003
51. Scott R. Unpacking Institutional Arguments. In: Powell W., DiMaggio P. (eds). The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1991. P. 164–182.
52. Simon H. A Comparison of Organization Theories // The Review of Economic Studies, 1952–1953. Vol. 20. No. 1.
53. Sobolewski S. The Economic Impact of Non-Profit Organizations. Williams College. Williamstown, Massachusetts. 2010. URL: <http://web.williams.edu/Economics/Honors/2010/sobolewskithesis.pdf>.
54. Stern R., Barley S. Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate // Administrative Science Quarterly, 1996. Vol. 41.
55. Stinchcombe A. Social structure and organizations / In March J. Handbook of Organizations 7. Chicago: Rand McNally & Co, 1965. P. 142–193
56. Study on Volunteering in the European Union. Country Report France. URL <http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/national\_report\_fr\_en.pdf>
57. Tchernonog V. Stat Info : le paysage associatif français en 2007 // Santé, jeunesse, sports. Bulletin de statistique et d’études, 2007. №07-04. Novembre. URL: <http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Stat-Info\_07-04.pdf>.
58. Tchernonog V., Vercamer J. Les associations entre mutations et crise économique : Etat des difficultés // Associations et Fondations, 2012.
59. Tetenbaum T. Shifting Paradigms: From Newton to Chaos // Organizational Dynamics, 1998. Vol. 26
60. The Economic Value of Volunteering in South Australia. A Report Commissioned by the Ofﬁce for Volunteers, Government of South Australia. Duncan Ironmonger. Households Research Unit. Department of Economics. 2006. URL: <http://www.ofv.sa.gov.au/\_\_data/assets/pdf\_file/0017/8018/economic-value-of-volunteering-in-sa2011.pdf>.
61. Thompson, J. Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2003
62. Uzzi B., Social structure and competition in interfirm networks: The Paradox of Embeddedness // Administrative Science Quarterly, 1997. Vol. 42(1)
63. Volunteering in the European Union, Study on Volunteering in the European Union, Final Report // Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA), Directorate General Education and Culture (DG EAC). 17 February 2010. URL : <http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018\_en.pdf>.
64. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. University of California Press, 1978
65. Weisbrod A. B. The Nonprofit Economy. Harvard University Press, 1988
66. Wilson J., Musick M. Toward an Integrated Theory of Volunteer Work // American Sociological Review. 1997. Vol. 62
67. Zucker L., The Role of Institutionalization in Cultural Persistence // American sociological review, 1977. Vol.16, P. 726-743.
68. Архипова О. В. Анализ провалов государства и провалов рынка в сравнительной форме // Вестник челябинского государственного университета, 2010. № 27(208). С. 12-16. URL < <http://www.lib.csu.ru/vch/208/002.pdf>>.
69. Аршинов В.И., Савичева Н.Г. Гражданское общество в контексте синергетического подхода. // Общественные науки и современность. 1999. №3. С. 131-138. URL: < http://ecsocman.hse.ru/data/398/401/1218/012aRx5bINOW.pdf>.
70. Бадьянов В.И., Трофимцев Ю.И. Иерархия и гетерархия в системе принятия решений. М.: «Дело», 2005
71. Барсукова С. Ю. [Неформальная экономика. Курс лекций](http://publications.hse.ru/view/54925848). М. : Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2009.
72. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности: Трактат по социологии знания / Пер. с англ. Е. Руткевич. Моск. филос. фонд. М.: Academia-Центр. Медиум. 1995
73. Биггарт Н. Социальная организация и экономическое развитие / Пер. с англ. Добряковой М. // Экономическая социология, 2001. Т. 2, № 5
74. Бидерман К. Координация работы добровольцев и менеджмент волонтерских программ в Великобритании. М., 1999
75. Битэм Д. Бюрократия. / Пер. с англ. М. Масловского // Социологический журнал, 1997. № 4. С. 165-185
76. Бурдье П. Социология социального пространства / Пер. с фр. отв. ред. Н. Шматко. М.: Алетейя, 2005.
77. Валитова Л., Тамбовцев В. Организационная экология: взгляд экономиста // Российский журнал менеджмента. 2005. Tом 3. № 2.
78. Вебер М. Хозяйство и общество // Социологические исследования, 1988. № 5.
79. Вольчик В.В. Лекции по институциональной экономике. Ростов-на-Дону, 2002
80. Гетьман Н. Статистический портрет некоммерческого сектора России / OPEC.ru. Экспертный сайт Высшей школы экономики. URL: < http://opec.ru/1320628.html>
81. Гончарова О. А. Концепция гражданского общества в философской и политической мысли России в XVIII-XX веках // Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М.А. Шолохова. История и политология. 2010. № 2. С. 83-97. URL: < <http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-grazhdanskogo-obschestva-v-filosofskoy-i-politicheskoy-mysli-rossii-v-xviii-xx-vekah>>.
82. Градосельская Г., Петренко Е. [Институционализация гражданского общества и третий сектор](http://publications.hse.ru/view/71667380) // В кн.: Гражданское общество современной России. Социологические зарисовки с натуры / Отв. ред.: Е. С. Петренко. [Б.м.] Институт Фонда "Общественное мнение", 2008. С. 59-88
83. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30 ноября 1994г. №51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. - №32. – Ст. 50. URL: <http://www.ville.ru/laws/gk/lawgk50.html>.
84. Грановеттер М. Интервью с Марком Грановеттером. Теория организаций и экономическая социология идут рука об руку / Пер. Асауловой Д. // Экономическая социология, 2012. Т. 13. № 3. С. 8-21
85. Грановеттер М. Экономические институты как социальные конструкты // Журнал социологии и социальной антропологии, 2004. Т. VII. №1.0. С. 76—89.
86. Дафт Р. Теория организаций. Учебник. М.: Юнити-Дана, 2006.
87. Димаджио П., Пауэлл У. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // Экономическая социология, 2010 №11 (1). С. 34-56.
88. Долгов А., Теория организации. Учебник. ФЛИНТА: МПСИ, 2011 г.
89. Звоновский В. [Институционализация гражданского общества и третий сектор](http://publications.hse.ru/view/71667380) // В кн.: Гражданское общество современной России. Социологические зарисовки с натуры / Отв. ред.: Е. С. Петренко. [Б.м.] Институт Фонда "Общественное мнение", 2008. С. 43-57
90. Киктенко Е. «Волонтеры прошлись по закону» // Филантроп. Электронный журнал о благотворительности. 12.02.2013. URL < <http://philanthropy.ru/analysis/2013/02/12/9474/#.UwIl_Pl_vG8>>;
91. Киселева Т. Г. Исследование доминирующей мотивации к участию в добровольческой деятельности // Ярославский педагогический вестник. 2013. № 2(2). С. 44-48. URL: < http://vestnik.yspu.org/releases/2013\_2pp/14.pdf>
92. Корченкова Н. Алексей Кудрин предложил свою помощь добровольцам // Коммерсантъ, 2013. № 25. 12 февр. С. 3. . URL: < http://www.kommersant.ru/doc/2125308?NodesID=2>.
93. Косова У. П. Мотивация волонтерской деятельности // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. 2012. № 2(20). С. 123-127. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-volonterskoy-deyatelnosti>
94. Крик Т., Форстейтер М., Монаган Ф., Силанпа М. От слов к делу: взаимодействие с заинтересованными сторонами. Выпуск 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. М., Международное проектное бюро «Деловая культура», 2005.
95. Кудринская Л.А. Добровольческий труд: сущность, функции, специфика // Социологические исследования, 2006. № 5. С. 18
96. Лафта Дж. К. Теория организаций. Учебник. М., 2006
97. Локтионова Т. А. История возникновения и становления волонтерства в России // Молодой ученый, 2012. №8. С. 267-269. URL : <http://www.moluch.ru/archive/43/5210/>.
98. Мейер Д., Роуэн Б. Институционализированные организации: формальная структура как миф и церемониал / перевод И. С. Чирикова // Экономическая социология, 2011. Т. 12 . №1. С. 43-67
99. Мерсиянова И. В., Якобсон Л. И. Практики филантропии в России: вовлеченность и отношение к ним населения. М.: Изд. дом Гос. ун-та - ВШЭ, 2009.
100. Мерсиянова И. В., [Якобсон Л. И.](http://www.hse.ru/org/persons/65027) [Институционализация гражданского общества и третий сектор](http://publications.hse.ru/view/71667380) // В кн.: Гражданское общество современной России. Социологические зарисовки с натуры / Отв. ред.: Е. С. Петренко. [Б.м.] Институт Фонда "Общественное мнение", 2008
101. Мерсиянова И., Якобсон Л. Институциональная среда и эффективность деятельности. Негосударственные некоммерческие организации. М. : ГУ ВШЭ, 2007
102. Мильнер Б. Теория организации. Учебник. М.: Инфра-М, 2000.
103. О волонтерах: о помогающем поведении и добровольческой деятельности // Фонд «Общественное мнение». База данных ФОМ. 2013. URL <http://fom.ru/obshchestvo/10927>.
104. Олимпиева И.С. Гетерархии: трансформация крупных научных организаций в период экономических реформ / Журнал социологии и социальной антропологии, 2006. №4. С.25-30
105. Олтяну И. Организационные структуры современного предприятия / сокр. пер. с румынского / Науч. ред. И. Бородкин. М.: «Экономика», 2006.
106. Олянич Д. Теория организации. Учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2008
107. Павлюткин И. В. Преодолевая границы между государством и церковью: случай православного университета // Этнографическое обозрение, 2012. № 3. С. 47-64.
108. Павлюткин И. В. [Конструирование университета как организации](http://publications.hse.ru/view/59195574) // Экономическая социология, 2011. Т. 12. № 1. С. 104-123.
109. Певная М. В. [Волонтерство как социологическая проблема](http://www.isras.ru/files/File/Socis/2013_2/Pevnaya.pdf) // Социс, 2013. №2. С. 110-120
110. Петренко Е., Якобсон Л. Предисловие  // В кн.: Гражданское общество современной России. Социологические зарисовки с натуры / Отв. ред.: Е. С. Петренко. [Б.м.] Институт Фонда "Общественное мнение", 2008.
111. Послание Президента РФ Дмитрия Медведева Федеральному Собранию Российской Федерации // Российская газета. 2010. N5350. 1 декабря. URL <http://www.rg.ru/2010/11/30/poslanie-tekst.html>.
112. Приказ Росмолодежи от 04.12.2013 N 377 "Об утверждении Положения о порядке регистрации и учета молодых граждан, принимающих и изъявивших желание принять участие в добровольческой (волонтерской) деятельности на территории Российской Федерации" // СПС Консультант Плюс. URL: <http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_155389/>.
113. Проект Федерального закона N 300326-6 "О добровольчестве (волонтерстве)" (ред., внесенная в ГД ФС РФ). URL: <http://www.oprf.ru/ru/discussions/1389/newsitem/20345>.
114. Радаев В. В. Новый институциональный подход: построение исследовательской схемы // Экономическая социология, 2001. Т. 2. № 3. С. 5-26.
115. Радаев В. В. Рынок как переплетение социальных сетей // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 2. С. 47-54
116. Радаев В.В. Экономическая социология. М. : Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2005
117. Рожкова Н. Кудрин против закона о волонтерах // Московский Комсомолец . 2013. № 26161. 12 февраля. URL < http://www.mk.ru/social/article/2013/02/11/810876-kudrin-protiv-zakona-o-volonterah.html>.
118. Савинков Л. Л. Некоторые подходы к осмыслению понятия «гражданское общество» // Вестник Оренбургского государственного университета. Ч. 1. Гуманитарные науки. 2007. № 7. С. 101–105. URL: < http://vestnik.osu.ru/2007\_7/16.pdf>.
119. Салменнием С. Теория гражданского общества и постсоциализм // Журнал исследований социальной политики. 2009. № 7(4). С. 440
120. Сикорская Л. Е. Толерантность в представлениях молодых российских и немецких волонтеров социальной работы // Социол. Исслед, 2007. № 9.
121. Синецкий С. Эволюция добровольчества: история становления новой социальной парадигмы // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Социально-гуманитарные науки, 2006. № 17 (72)
122. Социально ориентированные некоммерческие организации / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/socorientnoncomorg/>.
123. Старк Д. Гетерархия: неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах // Экономическая социология, 2001. Т. 2. № 2. С. 115–132
124. Стеббинс Р. А. Свободное время: к оптимальному стилю досуга // Социс, 2006. № 7
125. Стратегия вовлеченности молодежи в волонтерскую деятельность. Проект «Волонтер завтрашнего дня». Таллиннский департамент по делам молодежи и спорта. Таллин 2012. URL <http://vabatahtlik2011.sscw.ee/public/HV\_Strategy\_final\_RU.pdf>
126. Страусс А., Корбин Дж. Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники. М.: Эдиториал УРСС, 2001. С. 21
127. Федеральный закон N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 (в ред. от 02.07.2013, с изм. от 02.11.2013) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.09.2013) // СПС Консультант Плюс. URL: < http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_148898/>.
128. Фрейджер Р., Фэйдимен Д. Теории личности и личностный рост. М. : «Мир», 2004
129. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Пер. с англ. М.: ACT; Ермак, 2004.
130. Хазиев Д. Под удар попадут не отдельные добровольцы, а НКО // Филантроп. Электронный журнал о благотворительности. 26.08.2013. URL<<http://philanthropy.ru/intervyu/2013/08/26/12831/#.UwIl9_l_vG8>>;
131. Хиценко В.Е. Самоорганизация: элементы теории и социальные приложения. М.: Комкнига, 2005.
132. Червоткин Р.Н., Тарасенко В.Н. Гетерархия: распределение знания и организация разнообразия. М.: «Знание», 2006.
133. Чириков И. С. Метафора «договорного порядка» как исследовательская перспектива в социологии организаций. М.: ГУ ВШЭ, 2009.
134. Чириков И. С. Четыре способа определения организационных границ в социологии // Экономическая социология, 2012. Т. 13. № 5. С. 129-145.
135. Шаранин А. С. Гетерархическая организационная структура, ее свойства и особенности. МИМ ЛИНК. Наука в МИМ ЛИНК. Конференции 2012.
136. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб. Питер, 2002
137. Щербина В. Популяционно-селекционная модель организационного развития // Социология: 4М, 2008. № 27.
138. Экспертное заключение Комитета гражданских инициатив (КГИ) на проект Федерального закона «О добровольчестве (волонтерстве)». URL: <http://komitetgi.ru/upload/iblock/d4c/d4c88f1d5946291a1f62055ff8f5b291.pdf>.

# Приложения

## Приложение 1

**Гайд интервью[[62]](#footnote-62)**

***Вступление***

Добрый день! Давайте познакомимся, меня зовут Марина! Большое спасибо Вам за то, что Вы согласились поучаствовать в моем исследовании, которое посвящено изучению волонтерских организаций в нашей стране и в такой стране, как Франция. Моя цель – изучить и сравнить организационные особенности функционирования волонтерских объединений в этих двух странах.

В данный момент я заканчиваю факультет социологии НИУ ВШЭ, и это исследование я провожу в рамках моей дипломной работы.

В исследовании принимают участие координаторы и руководители волонтерских организаций. Все полученные данные будут использоваться в строго обобщенном и анонимном виде. Нашу с Вами беседу я буду записывать на диктофон. С этими записями буду работать только я. Они не будут воспроизводиться в какой-либо аудитории.

Если по ходу исследования Вы не сможете или не захотите отвечать на некоторые вопросы, Вы можете смело их пропускать. Если у Вас остались какие-то вопросы, я с удовольствием на них отвечу.

***Общие сведения об организации***

Для начала я бы хотела задать Вам пару вопросов относительно Вашей волонтерской организации:

Расскажите, пожалуйста, кратко про ту волонтерскую организацию, в которой Вы состоите.

Какова ее основная цель?

Что входит в сферу деятельности Ваших волонтеров?

Кому (чему) адресованы результаты Вашей деятельности? Кто их получатель или на что они направлены?

Каков юридический статус Вашей волонтерской организации N? Существует ли у Вашей организации устав?

Расскажите, пожалуйста, какова история организации N. Это российская организация или зарубежная? Когда она возникла? Кто ее основал? Известно ли Вам, как возникла такая идея? Где находится головной офис? Существуют ли филиалы у Вашей организации в других городах (странах)? Когда появился российский филиал?

***Общие сведения об эксперте***

А сейчас я хотела бы обратиться к той роли, которую играете лично Вы в волонтерской организации N.

Какую должность Вы занимаете в организации N? Как давно? Как Вы пришли к этому? Являетесь ли Вы членом этой организации, если у Вас существует система членства?

Почему Вы решили обратиться именно к этой организации?

Чем занимались ранее? Помните ли Вы Ваш первый опыт работы в некоммерческом секторе? Что это было?

Какой ВУЗ Вы закончили, по какой специальности?

Скажите, пожалуйста, Вы работаете только в организации N, или совмещаете с другой деятельностью? Если да, то с какой?

Скажите, пожалуйста, что входит в круг Ваших прямых обязанностей в волонтерской организации N? Занимаетесь ли Вы еще чем-либо вне круга Ваших прямых обязанностей?

Оплачивается ли Ваша деятельность? Заключен ли у Вас контракт с волонтерской организацией N?

Вносите ли Вы какой-либо материальный вклад в Вашу организацию? (Пожертвования, членский взнос)

Довольны ли Вы Вашей работой? Полученным опытом? Вы хотели бы что-нибудь изменить в Вашей текущей позиции?

Как долго Вы планируете продолжать работать в организации N? А в области некоммерческих организаций в целом?

***Внутренняя организация***

А теперь давайте поговорим подробнее о том, как устроена внутренняя организация в Вашем волонтерском объединении:

Расскажите, пожалуйста, из каких элементов (подразделений, отделов) состоит Ваша организация?

Кто является участниками Вашей организации? (волонтеры, координаторы, кто еще?) Существуют ли в Вашей организации участники, деятельность которых оплачивается материально?

Существуют ли в Вашей организации формальное разделение ее участников на «вышестоящих» и «нижестоящих»? Если да, то в чем это проявляется? А можно ли сказать, что на практике такое разделение между участниками Вашей волонтерской организации соблюдается в действительности?

Если такое разделение существует на практике, опишите, пожалуйста, как стоятся отношения между «начальниками» и «подчиненными»? Существуют ли конфликты (напряжение) на этой почве? Может ли «простой» волонтер обратиться непосредственно к главе организации N с каким-либо вопросом или предложением? А к координатору?

Говоря о конфликтах, как часто они случаются в Вашей волонтерской организации? Что обычно является их причиной, поводом? Носят ли обычно такие конфликты тяжелый или, напротив, легкий характер? Как Вы обычно решаете разного рода конфликты?

Где и как Вы обычно проводите организационные собрания? Опишите, пожалуйста, кратко Ваше традиционное собрание.

***Критерии отбора***

А теперь давайте обратимся к тому, как в Вашей организации N происходит набор на оплачиваемые должности (если такие имеются) и каким образом осуществляется поиск волонтеров:

Скажите, пожалуйста, каким образом в Вашей организации осуществляется подбор кандидатур на оплачиваемые вакансии (если такие имеются)? По каким критериям, что это за вакансии? Как часто Вы обращаетесь к интернет-сервисам, объявлениям для подбора персонала? Часто ли Вы используете поиск в круг своих знакомых и друзей для того, чтобы найти человека на должность?

А по каким каналам Вы осуществляете поиск волонтеров? Как Вы привлекаете волонтеров в проекты? А по каким критерием (если такие существуют) происходит набор волонтеров и их распределение по проектам?

Проводите ли Вы тренинги/обучение для волонтеров? Если да, то как часто и что представляют из себя такие мероприятия?

Часто ли бывает так, что волонтеры приходят к Вам в организацию, а затем уходят навсегда по прошествии определенного времени? Если да, то по каким причинам, как Вам кажется? Как Вы поддерживаете интерес волонтеров к делу?

***Штатные работники***

На следующем этапе нашей беседы я бы хотела поговорить с Вами о тех людях, которые занимают оплачиваемый пост в волонтерской организации N (если такие имеются), а также, пожалуй, о самых главных персонажах – самих волонтерах:

Можно ли, на Ваш взгляд, описать в нескольких словах человека, занимающего оплачиваемый пост в волонтерской организации? Кто этот человек: какое у него образование, какой опыт за плечами, может ли он сочетать свою работу в волонтерской организации с работой в другом месте (в каком)? Какими личными и профессиональными качествами он обладает?

Как решается, кто займет пост руководителя организации/помощника руководителя/менеджера и т.д. из уже существующих сотрудников (на организационном собрании сотрудников, на общем организационном собрании с волонтерами путем голосования, решение идет «сверху», инициативу проявляет сам кандидат)?

Каков его график работы? Каков его круг обязанностей? Может ли он выполнять свои обязанности в выходные дни, во вне рабочее время? Может ли такой работник быть одновременно еще и волонтером, то есть участвовать наравне с волонтерами в добровольческой деятельности?

***Волонтеры***

Опишите, пожалуйста, если это возможно, Вашего типичного волонтера. Какие это люди: какого возраста, какого социального положения, достатка, рода занятий?

Существует ли у Вас система пожертвований от лица волонтеров? Членские, регистрационные взносы?

Заключаете ли Вы договоры о сотрудничестве с волонтерами? Или все происходит по устной договоренности?

Существуют ли какие-либо категории (типы, виды) волонтеров? Или все волонтеры обладают равным статусом? Если такие категории существуют, как они выражаются (отличительные знаки, дипломы, награды)

Как происходит распределение задач между волонтерами? Существует ли специализация? Если да, какие группы задач Вы можете выделить?

Как Вы считаете, какие преимущества получают волонтеры от участия в программах организации N? Какова мотивация этих людей?

***Дополнительные организационные вопросы***

Можете ли Вы охарактеризовать кратко метод управления, используемый в Вашей организации? (тип менеджмента, управление волонтерами и проектами – демократический или наоборот, строгий, авторитарный…) Можно ли вообще говорить о таком понятии как менеджмент применительно к Вашей организации? Если нет, то почему?

Чувствуете ли Вы гнет бумажных формальностей в процессе работы в организации N? Кажутся ли они Вам обременительными? Кто ответственен в Вашей организации за выполнение бюрократической деятельности?

Какими источниками финансирования Вы располагаете? (гос-во, коммерческие организации, индивидуальные взносы, такие образования, как ЕС, фонды)?

Какие приемы Вы используете для поощрения волонтеров в случае их выдающихся успехов? И наоборот, что происходит в результате провала миссии волонтером? (Привести примеры успехов и провалов)

Можете ли Вы провести параллель между деятельностью Вашей волонтерской организации и какой-либо типичной коммерческой компании в плане решения организационных вопросов? А какие еще аспекты в Вашей организации Вам кажутся похожими на те, что есть в бизнес организациях? А в каких аспектах Вам хотелось бы быть похожими с какой-либо коммерческой организацией?

***Внешняя деятельность организации***

Давайте поговорим, пожалуйста, о внешних связях, которые развивает Ваша волонтерская организация:

Скажите, пожалуйста, с какими отечественными добровольческими организациями сотрудничает Ваше объединение? А с какими зарубежными?

Сотрудничает ли Ваша компания с органами государственной власти (муниципалитет)? А с коммерческими организациями? Есть ли у Вас взаимодействие с прессой?

В чем заключается это сотрудничество? Какие плюсы и минусы Вы в нем видите?

С кем бы еще Вам хотелось развивать в дальнейшем сотрудничество, и в каких сферах? Почему?

***Настоящее и будущее организации***

Давайте обратимся теперь к Вашей оценке настоящего и будущего Вашей волонтерской организации:

Как Вы оцениваете деятельность Вашей организации в настоящем? (эффективно, неэффективно; в целом успешно или хотелось бы многое улучшить)

Как Вам кажется, какие внутренние проблемы стоят перед Вашей организацией? Как Вы их решаете? Есть ли среди них проблемы организационного характера? А какие внешние проблемы Вы видите?

Что, по-Вашему мнению, было бы желательно изменить/усовершенствовать в волонтерской организации N?

Как Вы видите будущее Вашей организации и будущее волонтерского сектора в целом? (темпы развития, трудности, развитие сотрудничества с государством и коммерческими структурами)

***Некоммерческий сектор***

Большое спасибо Вам за прекрасные ответы и терпение!

В заключение, у меня к Вам есть несколько немного философских вопросов…

Скажите, пожалуйста, как Вы понимаете, что такое некоммерческий сектор? Могли бы Вы мне перечислить несколько ключевых характеристик данной сферы?

А что Вы понимаете под понятием «волонтерская организация»? (Применить метод ассоциации. Пример: Коммерческая организация вызывает в сознании такие понятия как «прибыль», «зарплата», «начальник-подчиненный», «индивидуальный успех» и т.д. Какие ассоциации вызывает некоммерческая организация?)

С какой целью, для чего вообще нужны волонтерские организации? И кому нужны?

Какие принципиальные отличия (и в чем) Вы видите между НКО и коммерческими организациями? Перечислите их, пожалуйста. Как Вы считает, следует ли перенять какие-либо техники коммерческого мира некоммерческим организациям?

Какие принципиальные отличия (и в чем) Вы видите между НКО и государственными организациями?

Как по-Вашему мнению, в чем основные различия НКО сектора в нашей стране с НКО сектором в других странах?

Как Вы относитесь к политике РФ в области некоммерческого сектора и волонтерских объединений? Как Вы оцениваете проект закона «О волонтерстве (добровольчестве)»?

Как Вы считаете, какие проблемы стоят перед некоммерческим сектором в нашей стране?

А какие проблемы стоят конкретно перед волонтерскими организациями? Эффективна ли их деятельность? Почему некоторые из них сходят со сцены? Что может простимулировать их деятельность?

На этом наша беседа подходит к концу, большое Вам спасибо за Ваше внимание и время!

## Приложение 2

*Таблица 5*

**Сравнительный анализ принципов внутренней структуры организации формальных волонтерских объединений в России и во Франции**

| **Критерий сравнения** | **Франция** | **Россия** |
| --- | --- | --- |
| Инициатива создания | Инициатива создания принадлежит более крупным ассоциациям или группе влиятельных лиц (артисты, интеллектуалы и т.д.) | Зарождение из неформальных дружеских объединений |
| Общая организация. Элементы и подразделения | Сложная структура, различные по составу и функциям подразделения; утвержденные внешними властными источниками элементы (главное собрание, совет администрации, Свод основных правил) | Внутренняя структура является неопределенной и неоднозначной; части и элементы находятся в постоянно взаимодействии и изменении |
| Юридический статус | Однозначный, единый для всех ассоциаций юридический статус, четкое понимание экспертами соответствующей юридической базы. | Выпоняющие схожую деятельность организации обладают совершенно различными юридическими статусами |
| Основные участники организации | Волонтеры («простые волонтеры», волонтеры-члены организации, волонтеры-члены административного совета, «оплачиваемые волонтеры», региональные и зарубежные волонтеры), работники и стажеры; статус внутренних участников зафиксирован юридически внешними властными источниками; невозможно совмещение ролей работника и волонтера | Лидер организации, штатные работники, активные волонтеры и простые волонтеры. Границы групп весьма условны и размыты, много маргинальных элементов |
| Механизм отбора участников | Высокие требования к кандидатам на оплачиваемый пост (уровень и сфера образования, опыт), требование специальных знаний для ответственных волонтерских должностей; набор кандидатов на оплачиваемую должность из числа волонтеров невозможен. | Требования к кандидатам на оплачиваемый пост – опыт участия во внутренних делах организации, мотивация, преданность организации. Набор кандиатов как для работников, так и для волонтеров осуществляется посредством социальных сетей. |
| Особенности иерархической структуры | Формальная иерархическая структура воспроизводится в смягченном варианте, свободная коммуникация между различными уровнями; иерархия значима только для активных членов организации. | Гетерархическая структура |
| Руководитель | Демократический тип лидерства, постоянное участие руководителя в общих собраниях, но некоторая отстраненность от повседневной деятельности и проблем ассоциации | Ярко выраженный демократический тип лидерства, участие лидера в повседневных делах организации на равнее со всеми |
| Формализация внутренних и внешних процессов организации | Тотальная бюрократизация внешних отношений, некоторая внутренняя формализация коммуникационных процессов между различными уровнями | Отказ от внутренней формализации отношений, все бюрократические процессы направлны на окружающую среду |
| Специализация участников | Четкое разделение труда между работниками, специализация волонтеров в случае сложных типов заданий | Отсутствие четкого распределения труда, «все заняты всем», ротация участников в разных сферах деятельности |
| Система внутренних норм и санкций | Внутренние нормы представлены в официальном Своде основных правил; неформальное поощрение волонтеров не развито; неформальные санкции в случае проблемных акторов – исключение. | Неформальная система распространения внутренних правил и норм через свзяи внутри сети; второстепенная роль Свода правил; высокая роль практик позитивного санкционирования |
| Конфликты | Конфликты воспринимаются как обычное явление, имеют место между различными иерархическими уровнями, решаются путем переговоров, в случае серьезных случаев – исключение. | Конфликты не редки, принцип их разрешения путем достижения компромисса при совместном обсужедении, основная цель – достичь взаимного согласия и понмания |
| Собрания | Часто носят формальный и обязательный характер; неформальные встречи за пределами ассоциации практически исключены. | Как официальные, так и не официальные. Но в основном – собрания в стиле неформального общения между всеми участниками оргаизации |

## Приложение 3

**Пример транскрипта интервью, Россия**

|  |  |
| --- | --- |
| **Пол** | Мужской |
| **Возраст** | 40 лет |
| **Страна** | Россия |
| **Город/регион** | Москва |
| **Стаж вовлеченности в волонтерский сектор** | Более 15 лет |
| **Место настоящей работы (название НКО)** | Волонтерское движение «Даниловцы» |
| **Направленность НКО** | Социальное волонтерство, помощь детям-инвалидам, помощь незащищенным слоям населения, развитие волонтерства |
| **Текущая должность** | Руководитель |
| **Стаж работы** | 8 лет |
| **Дата проведения интервью** | 19.03.2013 |
| **Продолжительность** | 1,5 часа |

**И.: Добрый день! Давайте познакомимся, меня зовут Марина! Большое спасибо Вам за то, что Вы согласились поучаствовать в моем исследовании, которое посвящено изучению волонтерских организаций в нашей стране и в такой стране, как Франция. Моя цель – изучить и сравнить организационные особенности функционирования волонтерских объединений в этих двух странах.**

**В данный момент я заканчиваю факультет социологии НИУ ВШЭ, и это исследование я провожу в рамках моей дипломной работы.**

**В исследовании принимают участие координаторы и руководители волонтерских организаций. Все полученные данные будут использоваться в строго обобщенном и анонимном виде. Нашу с Вами беседу я буду записывать на диктофон. С этими записями буду работать только я. Они не будут воспроизводиться в какой-либо аудитории.**

**Если по ходу исследования Вы не сможете или не захотите отвечать на некоторые вопросы, Вы можете смело их пропускать. Если у Вас остались какие-то вопросы, я с удовольствием на них отвечу.**

Я хотела бы Вас сначала кратко попросить описать именно Вашу волонтерскую организацию, руководителем которой Вы являетесь. Понятно, что можно найти много информации в интернете и в целом, но все же несколько слов от Вас. То есть какова ее цель, чем занимаются Ваши волонтеры? Может быть, краткую историю как-то обозначить.

Р.: Смотрите, отличительная особенность нашей организации от других в том, что... Может быть, есть и аналогичные, но мне они мало известны. В том, что основное наше направление деятельности – это прежде всего сами волонтеры. Если, например, «Старость в радость», или «Клуб волонтеров», или «Отказники», или даже фонд «Подари жизнь» имеют своих пациентов в виде какой-то конкретной аудитории (дети, больные раком, старики или сироты), то у нас нет такой аудитории именно выбранной. Мы работаем прежде всего с волонтерами, которые уже работают с какими-то разными аудиториями. В некотором роде наше движение можно, наверное, все-таки больше сравнивать с волонтерским центром, чем с каким-то конкретным движением, решающим какую-то одну проблему. То есть прежде всего мы направлены на волонтеров. Поэтому у нас есть волонтерские группы, работающие с сиротами; волонтерские группы, работающие в больницах с онкобольными детьми; в больницах с хроническими заболеваниями; есть волонтерские группы, работающие с бездомными на вокзале; есть те, кто переписывается с заключенными и так далее. В принципе, мы открыты к развитию, к сотрудничеству, и мы стараемся отработать, как-то развивать технологии прежде всего по работе с самими волонтерами. Это чтобы как-то позиционировать.

И.: То есть Вы привлекаете тех волонтеров, которые уже задействованы где-то?

Р.: Нет. Мы сами строим волонтерские группы с нуля, но не ради, еще раз говорю, какой-то одной аудитории. Ну, как сказать? Если сравнивать... Вот есть «Клуб волонтеров», они направлены на сирот. У них задача – взаимодействовать с сиротами.

И.: Я поняла. А Вы направлены на многие задачи.

Р.: Прежде всего на волонтеров. На многие задачи, но мы специализируемся по работе с самими волонтерами, по созданию специализируемся именно волонтерских групп, чтобы они долгосрочно, регулярно работали в разных направлениях. Таким образом, наше движение было специально и сконструировано в общем-то как долгосрочный именно проект, в котором очень много времени и сил уделяется непосредственно волонтерам. Поэтому у нас в штате есть два психолога, которые специализируются именно по групповой работе, по работе с волонтерами. У нас есть в штате специалист по организации волонтерской деятельности. Кроме уже более очевидных каких-то людей в штате, как люди, отвечающие за сайт и так далее, как минимум три позиции у нас есть именно в штате люди, которые работают с волонтерами. Они в этом профессионалы, они именно ради этого нами взяты. То есть в других организациях подобных позиций я не знаю. В других организациях волонтеры в некотором роде отданы или сами себе на решение, или над ними просто есть менеджер какой-то. Отсюда структура нашего движения примерно такова, если идти снизу. Есть волонтеры, которые объединены в конкретные группы, каждая группа решает конкретно свою задачу. Например, группа в больнице – значит, они в соответствии с договором с этой больницей, например, организуют досуг детей. Группа появляется в больнице раз в неделю или два раза в неделю только целиком, только по расписанию, никаких разрозненных волонтеров у нас не бывает. Над группой стоит координатор этой группы, он ею управляет, он несет ответственность за все то, что происходит в конкретном учреждении. Задача координатора – чтобы волонтерская группа жила долгосрочно, чтобы она делала все то, ради чего она существует. Это достаточно большой труд. Таких координаторов у нас – все время немножко меняется это число – от 13 до 16.

И.: И они находятся в штате организации?

Р.: Да.

И.: То есть они не волонтеры?

Р.: Мы к этому стремимся. Давайте так скажем: как позиция – это штатная позиция, но если конкретный координатор по семейным обстоятельствам не нуждается пусть даже в небольших деньгах, у него где-то уже лежит трудовая книжка, то он может с нами обговорить эту тему, что он как бы является волонтером. Но степень его ответственности и степень наших требований гораздо больше, чем к волонтерам. Поэтому в общем мы можем сказать, что эта позиция у нас штатная. Координаторы – это вот от 13 до 16-17 человек. Над ними есть человек, который координирует и является специалистом именно в организации волонтерской деятельности. Он им не совсем начальник, он больше им помощник и тот, к кому они могут обращать свои проблемы, запросы какие-то, с кем вместе они могут свою жизнь организовывать. В общем-то, в некотором роде он как бы начальник и не начальник, но тем не менее он над ними стоит. Рядом с ним как раз есть вот эти два психолога. Один человек – специалист больше именно по психологическим и личным вопросам. Он проводит разного рода встречи, в которых решаются вопросы, понятные с психологической точки зрения: как быть с агрессией детей, или как быть, когда мы устали, или что-нибудь в этом духе. А второй как раз специалист по организации групповой работы – тот человек, который помогает группам быть группой. Он не решает с ними вопросы эмоционального выгорания, но он решает с ними вопросы внутригруппового взаимодействия, жизни группы. Если у группы сменился координатор – как внутри эта деятельность может быть перестроена. Если какие-то ключевые позиции ушли волонтеров – каким образом эти позиции восстановить и как внутри выстроить работу. Понимаете, да?

И.: Да.

Р.: То есть эти люди тоже в штате. И рядом с ответственным за всю волонтерскую деятельность, психологами у нас есть то, что мы можем назвать администрацией движения. Это руководитель в моем лице, это специалист по... Наше движение представляется в виде как бы двух таких миров. Одна часть смотрит вниз на подопечных – это волонтеры, те, кто над ними. Их задача – организовать, чтобы с подопечными было все нормально и чтобы волонтерская жизнь текла своим чередом. Но над ними стоит та часть нашей организации, которая обращена на общество, потому что нам нужны новые волонтеры и нам нужны деньги для жизни. Поэтому у нас есть специалист, которого мы называем координатор по развитию нашего движения – человек, отвечающий за привлечение средств, за привлечение волонтеров, за работу сайта и так далее. У нас есть специалист по фандрайзингу, который непосредственно старается работать по привлечению именно денег. У нас есть большая работа с сайтом, потому как если нет сайта, то нет и волонтеров. Для нас это очевидная связь: а кто о нас вообще будет знать? Эта тема связана... Дальше сюда входит секретариат, потому что есть какой-то документооборот, сюда входит бухгалтерия. Ну, хотя бы так. Достаточно, может быть, так описать. Вот насколько понятно – не знаю. Понятно?

И.: Понятно, да. Получается, в общей сложности сколько у Вас всего людей в штате? Ну так, примерно.

Р.: Больше двадцати, от 20-ти до 25-ти.

И.: На самом деле, как Вы считаете, есть еще подобные организации в России такого размера, по количеству людей в штате?

Р.: Волонтерских? В штате?

И.: Да.

Р.: Смотрите, я разделяю волонтерский мир на два мира. Есть организации, которые можно назвать окологосударственными организациями, и там может быть все что угодно. Если мы посмотрим на них как-то позитивно, у них может быть в штате хоть тысяча человек.

И.: Понятно.

Р.: Потому что они или гарантированно получают какие-то гранты, или стоят на бюджете какой-то крупной государственной корпорации, или еще что-то. Не знаю, как устроено в деталях, но к этому миру я отношу, например, всех спасателей. Это есть волонтерское общество спасателей, которые... «Росспас» называется, по-моему – они, по сути, при МЧС. Или, например, волонтерское общество пожарных. Огромнейшее, больше всего волонтеров России в этом обществе пожарных. Как они там устроены, я детально не знаю, но поскольку они пригосударственные, скажем так, то у них какая-то своя жизнь. И вот там может быть хоть тысяча штатных сотрудников – пожалуйста. Но мир окологосударственного волонтерства мне знаком мало и по опыту знаю, что этот мир почти не соприкасается с той областью, которую мы можем назвать социальное волонтерство. Это работа с теми людьми, которым в жизни как-то трудно: старики, инвалиды, дети, дети больные, дети-сироты. Я не знаю, что-нибудь еще придумать можно. В основном социальным волонтерством в нашем российском обществе занимаются именно некоммерческие организации в совершенно прямом смысле слова. Это такое самообъединение граждан. И вот среди негосударственного волонтерства аналогичной организации я не знаю. Я где-то пытался написать, что я вижу, наверное, три вида волонтерских организаций крупных. Не крупных, в смысле, а три вида стабильных волонтерских организаций. Первая – это при фондах.

И.: Да, я читала.

Р.: Второе – это как раз что-то больше похожее на клуб волонтеров, когда именно объединенные снизу люди решают конкретную задачу, например, посещение детей. При фондах движения наиболее мощные. Это «Подари жизнь», например, и волонтеры в помощь детям-сиротам «Отказники.ру». А третья – это как раз типа нашей организации, которая специализируется больше на работе с самими волонтерами. Можно сказать, что это действительно такие волонтерские центры. Их задача – помочь всем желающим людям стать волонтерами и найти какую-то свою нишу и в ней работать.

И.: То есть я правильно понимаю, что здесь в первую очередь ориентация не на конкретную задачу, помощь какую-то определенной группе, а именно на развитие добровольчества в целом? И уже потом разного рода идут задачи.

Р.: Да, совершенно верно.

И.: Хорошо.

Р.: Если я на Ваш вопрос описать организацию ответил, если Вы услышали ответ...

И.: Да, безусловно.

Р.: Если что-то не так, спрашивайте.

И.: Да, конечно, Вы ответили, я просто пытаюсь все собрать, потому что Вы прямо кладезь информации.

Р.: Собирайте.

И.: Я думаю, как лучше все это структурировать. Как Вы считаете, как можно назвать критерий, по которому Вы сейчас мне...

Р.: Критерий чего?

И.: И также в Вашей статье увидели три вида.

Р.: Критерии разных организаций?

И.: Да.

Р.: Ну, не знаю. Я бы сказал, наверное, по смыслу. Потому что задача волонтеров при фондах – решать конкретную задачу, которую им поручили. Например, фонд «Подари жизнь». Основная его задача – это помочь несчастным родителям и детям найти средства для организации лечения детей. Но эта прямая задача, вполне себе механическая, она встречается с огромным пластом дополнительных задач. Дети – они живые, они настоящие. У детей есть свободное время, детям может быть плохо, в то же время родителям нужна чисто физическая помощь по переезду с одного места на другое. То есть миллион каких-то дополнительных вопросов. Поскольку фонд не является каким-то предприятием с возможностью оплачивать этот труд, то фонд передает волонтерам вот эти свои дополнительные задачи. Например, по организации досуга детей, или по транспортировке родителей от вокзала в больницу или из больницы в больницу, или еще что-то в этом духе. Это волонтерство при фондах. Оно решает по отношению к самим фондам все-таки вторичную задачу, и смысл этого волонтерства – обслуживать фонд, в моем понимании. Волонтерство, которое как «Клуб волонтеров», организованное именно само по себе снизу как движение в таком, что ли, чистом виде для решения конкретной задачи, оно и решает только эту задачу на тех ресурсах, которые есть внутри движения. То есть для «Клуба волонтеров», например, привлечение денег извне – это совсем не первичная задача. Для него первичная задача – организовать работу в детских домах. Значит, волонтеры, которых эта тема интересует, каким-то образом присоединяются к движению, и дальше даже их внутренний ресурс решает эту задачу не только временной, но и денежный. Например, они скидываются для того, чтобы организовать поездку. Но скидываются не на какие-то зарплаты или на что-то, а они скидываются на внутреннее обеспечение поездки: материалы для творчества, спортивный инвентарь, оплата бензина для поездки и так далее. Это волонтерство не вкладывает своих сил во внутреннюю систему развития работы с волонтерами или еще что-то. Оно вкладывает все свои силы для того, чтобы решить поставленную задачу в конкретном детском доме – организовать досуг детей или обучение. Аналогов с «Клубом волонтеров» я знаю мало, но тем не менее вот такой яркий представитель. Может быть, если поразмыслить, наверное, могут быть еще другие. Есть третий вид – это когда основная все-таки задача состоит в том, чтобы... Как Вы сказали, это развитие волонтерства как такового, привлечение людей. И здесь, поскольку это профессиональный и тяжелый труд, то мы направлены на две темы. Первая – это работа с самими волонтерами и вовлечение их в работу. Но второе все-таки – мы не можем жить без денег, потому что здесь труд вполне себе профессиональный, и мы вынуждены много работать на привлечение денег для организации нашего труда. Но отсюда мы можем о себе сказать, что мы организация вполне глубоко и профессионально разбирающаяся вообще в том, что такое волонтерство, как оно работает, как организовать с нуля волонтерскую группу, как добиться, чтобы эта группа решала те или иные задачи. Мы можем это себе позволить ответственно о себе сказать. То есть критерий здесь, конечно, смысл – ради чего создано.

И.: Хорошо. Скажите, а как Вы относитесь к международному волонтерству? Сейчас ведь очень много организаций, которые занимаются отправкой в международные лагеря.

Р.: Смотрите. Здесь тоже нужно различать смысл, потому что в России тот опыт, который в Европе, где действительно приглашают: «Давайте Вы будете волонтерами, будете...» Такой именно опыт волонтерства в России не представлен, поэтому мне трудно о нем говорить серьезно и ответственно. Мне немножко знаком опыт христиан Европы, как раз связанный с социальным служением, и я могу лишь немножко сравнивать нас с этим опытом. А вот с тем, как привлекают волонтеров: «Вы побудьте бесплатными учителями у каких-то детей, но за это Вы бесплатно будете жить в европейском городе два месяца». На мой взгляд, далеко еще нам в России до этого, чтобы именно организовать ответственно эту деятельность. Поэтому никак не могу именно это направление прокомментировать.

И.: Почему далеко?

Р.: Далеко, потому что мне трудно себе представить... То есть или это становится чьим-то коммерческим проектом и тогда это уже в общем-то не совсем волонтерство – это использование бесплатной рабочей силы или обманом, или за выгоду какую-то. Но для организаторов это коммерческий проект, а это уже все-таки тема больше связана с бизнесом, чем с темой НКО и так далее. Например, Вы мне говорите, чтобы я для себя бесплатно, но чтобы прожить в городе Твери, например, два месяца, поработал с каким-то ребенком, был для него репетитором. Встречался с ним два часа или три часа в день, тратил на уроки. Я знаю такие формы – Вы об этом говорите? Похоже?

И.: На самом деле, это может быть...

Р.: Но для Вас-то это бизнес, потому что Вы-то, видимо, или какие-то деньги берете с родителей, или я не знаю что. Почему для Вас это, я думаю, что так? Потому что организовать ответственно армию людей, пусть даже из ста человек, чтобы они ответственно где-то жили, чтобы гарантированно все было нормально с документами, чтобы они действительно соответствовали качеству и делали уроки, – для меня это очень большой уровень ответственности и он не может решаться бесплатно. Если бесплатно, это или будет обман, или качество будет нулевое. Я не понимаю, как это сделать. А если это решается платно, то, значит, где-то я эти деньги должен брать. Скорее всего, я бы решил брать их с родителей. Пусть эта плата ниже, чем за репетиторов вообще, но тем не менее тогда это для меня становится вполне коммерческий проект. Но, может быть, я неправильно рассуждаю.

И.: Хорошо. Нет, на самом-то деле, я же спрашиваю Ваше мнение. Вообще у них в целом, если Вам интересно, такая позиция, что чем больше они отправляют за рубеж... Каждый волонтер вносит, по-моему, около тысячи регистрационный взнос. Соответственно, чем больше они таких волонтеров отправят, допустим, в Европу или куда-либо, все эти деньги они используют на организацию наших проектов с иностранными тоже волонтерами.

Р.: Но, простите, а в Европе-то их надо принять, чтобы все было нормально с документами, направить в семью.

И.: Да, но там оплачивает именно та уже организация. Понимаете? И там это идет на те деньги, которые, допустим, французский волонтер заплатил, уехал в Германию. Вот так.

Р.: Ну, может быть. Но почему в России, мне кажется... То есть, может быть, в России кто-то едет сюда, он бесплатно нам преподает английский и в то же время бесплатно живет в Москве. Но здесь для меня одним из ключевых вопросов встает все-таки вопрос качества – раз, безопасности подопечных – два, и безопасности самих волонтеров – три. Россия все-таки достаточно криминализированная страна, коррупционная. Я не очень представляю, как мне это нормально гарантировать. Именно поэтому, например, мы не можем себе позволить сейчас... Хотя, конечно, если были бы деньги, может быть, задумались. Но сейчас мы не можем себе позволить организовать службу волонтеров по помощи, например, пенсионерам. По разовой помощи. Ну, звонит бабушка: «Мне хочется, чтобы кто-нибудь сходил за капустой в магазин. У меня ноги болят, я не могу». В принципе, позитивный запрос, очень классно все. Но каким образом я могу быть уверен, что волонтер, зайдя к ней в квартиру, не стукнет ей топором по голове и не заберет у нее деньги или еще что-нибудь не сделает с ней? Понимаете? Или какая-нибудь девушка звонит. Вроде как инвалид, но все же девушка. Как я могу гарантировать ее безопасность? Понимаете? Я не очень представляю это. Вернее, в теории я здесь все представляю. Но в теории это мне нужна целая служба по... Кстати, Вы как молодой человек, Вы вполне, может быть... Сейчас есть же проект You Do, Вы знаете?

И.: Что?

Р.: You Do, проект такой есть.

И.: К сожалению, не знаю.

Р.: Это проект подработки для молодежи. Хотите, наберите его в Яндексе потом, посмотрите. Он как раз организован по той схеме, которую я считаю идеальной для вот таких... Только у них это платно. Это система, соединяющая свободных людей, неквалифицированных, естественно, с системой миллионов запросов на всякую не пойми что. Вы, например, лежите дома, Вы готовы заплатить 300 рублей за то, что Вам кто-то привезет анальгин. Вам плохо, голова болит. Вы оставляете заказ на этом сайте, и люди, которые подключены к этой системе, получают уведомление, что около метро такого-то девушка ждет анальгин за 300 рублей. Если человек недалеко живет, 300 рублей в общем-то деньги, он готов пойти в аптеку, принести Вам анальгин, Вы ему отдадите эти деньги. Вот такая система. В теории очень красиво. На практике один из самых важных вопросов – это вопрос денежных расчетов и безопасности. Поэтому служба You Do решила этот вопрос достаточно серьезно: те люди, которые работают курьерами, проходят достаточно серьезное собеседование, на них у самой службы You Do есть полностью все личные данные и так далее, чтобы обеспечить безопасность своим клиентам. Клиенты проходят регистрацию на сайте, деньги, оплата взаимная идет только по безналу. То есть человек привез Вам анальгин – Вы ему отдали деньги за анальгин, а за Вашу услугу он получил на свой кошелек внутри системы. То есть чтобы все было безопасно, чтобы все это было четко, прозрачно, чтобы люди не уходили и так далее. В идеале я вижу, что волонтерская служба – разовая помощь – должна быть вот такой. Но она может быть такой только при условии, если я вложился в Вас очень серьезно и проверил Вас досконально, что Вы не убьете эту старушку. Поэтому в России никто пока на это не способен.

И.: Хорошо, я поняла. У меня еще есть такой вопрос относительно точного юридического статуса Вашей организации. Как она звучит?

Р.: По-моему, мы называемся общественное движение, если юридически. Но здесь я Вам советую зайти на сайте на страницу «О нас». У нас вывешены регистрационные документы, Вы спишете оттуда, и все.

И.: Хорошо.

Р.: Просто я сейчас что-нибудь Вам скажу не то.

И.: Хорошо. Просто, на самом деле, очень разные эти статусы, по сути, у всех волонтерских организаций, несмотря на то что они...

Р.: Нет, смотрите. Я думаю, что здесь не все так сложно. Статусов, исходя из того, что я говорил в начале, может быть очень ограниченное количество в соответствии с госрегистрацией НКО. Под волонтерство больше всего подходит два вида: или фонд, или общественное движение с какими-то подформами уже. Но Союз волонтерских организаций зарегистрирован как ассоциация. Но ассоциации должно быть много, поэтому это история редкая. А если о конкретных историях, общественное движение – это мы, это «Клуб волонтеров» или фонд. В подавляющем большинстве это фонды.

И.: Хорошо.

Р.: А самого движения как такового, например, волонтерское движение фонда «Подари жизнь», юридически его нет. Его не существует, никакого движения. Это есть лишь часть работы фонда, поэтому юридически это фонд.

И.: Понятно. А Вы не могли бы мне рассказать об истории Вашей организации?

Р.: История примерно такова. При Даниловом монастыре за много лет работы накопилось достаточно много социальных проектов, связанных с больницами, сиротскими учреждениями, заключенными и так далее. И шесть лет назад мы решили объединить все эти проекты в одно движение, чтобы вместе реализовывать их. Те проекты, где нужен был именно волонтерский труд. Объединить их в одно движение, чтобы вместе как целое решать эту проблему. Вот и все, история такова. Но если хотите, там какие-то детали есть... Там есть такой текст про ... в списке, видимо, я Вам высылал, там Вы его найдете. Там это немножко в красках описано, но смысл именно такой, что были разрозненные проекты, они шесть лет назад объединяются в один единый, потому что решать задачу комплексно и целиком для нас проще. Нам это понятно, как делать. И со временем эти начальные четыре или пять организаций подшефных, где мы работаем, они нарастают дополнительными волонтерскими группами, и таким образом мы живем и развиваемся.

И.: А можно спросить, до этого у Вас был какой-то опыт работы в некоммерческих организациях, в организации волонтерских движений?

Р.: Да. И у меня лично, и можно сказать, что все даниловцы возникают на базе молодежного центра при Даниловом монастыре. По сути, это тоже некоммерческая организация, которая... По своей природе это молодежный центр – это как такой, что ли, Дом пионеров в советское время. Это такая организация, где много молодежных проектов очень разной направленности: где-то досуговая, где-то творческая, где-то какие-то лекции, где-то как раз волонтерство, где-то еще что. То есть много-много чего. Просто именно волонтерские сами проекты выделяются в один большой, объединяются для того, чтобы совместно все это решать. Поэтому они возникают, наши даниловцы, не сами по себе в воздухе висят, а они возникают уже больше чем на десятилетнем опыте (к тому времени десятилетнем) молодежного центра при монастыре, учитывая именно тот опыт, который есть.

И.: Хорошо. Вы не могли бы мне немножко рассказать про Ваш сегодняшний круг прямых обязанностей как руководителя? Чем Вы занимаетесь в первую очередь?

Р.: Смотрите, я это воспринимаю так. Моя главная обязанность сейчас – это быть таким, что ли, гарантом того, что вся система обеспечена всем необходимым, и быть гарантом преемственности опыта. То есть в нашем движении я не являюсь вертикальным менеджером, этого у нас нет. В нашем движении, поскольку оно по вертикали не так высоко, у нас не так много уровней, то у меня нет задачи именно быть управленцем, управленцем до конца. Моя задача – это гарантировать и обеспечивать, что жизнь движения идет своим чередом и развивается в соответствии с тем, как мы это решим. Управление у нас в общем коалиционное во многом. Несмотря на то, что какие-то решения я могу принять единолично, но, поскольку мы волонтерское движение и уровень зарплат здесь небольшой, то, по большому счету, я не могу приказать жестко или продавить какое-то свое решение. Если кто-либо из моих подчиненных со мной не согласен, то, по большому счету, у меня нет механизма продавливания своего решения. Если он не согласен в принципе.

И.: А такое часто бывает?

Р.: Нет, такое бывает не часто. Потому что я, понимая это, если что-то и предлагаю, то исходя из реальной обстановки, и в ходе дискуссии мы вполне можем достигнуть какого-то промежуточного результата. Но я не идиот, чтобы... По большому счету, Вы, например, тоже мне здесь ничем не обязаны. Да, конечно, Вы можете быть моей подчиненной, но тот уровень зарплат от 10 до 20 тысяч, которой мы предлагаем, и при том уровне занятости и профессионализма, который Вы нам предлагаете, это не так много. И я прекрасно понимаю, что Вы здесь больше работаете за идею, для самореализации, потому что Вам действительно дорого, чтобы о детях в больнице кто-то заботился, а отнюдь не потому что я такой красивый или я Вам даю деньги. Поэтому если я Вам скажу: «Так, стоп! Ты завтра не работаешь в этой больнице, а ты идешь в другую больницу», я уверен просто, что Вы меня пошлете и мы на этом с Вами расстанемся. Поэтому я и говорю, что моя позиция – это быть неким гарантом, что система работает, а не управленцем вертикальным до конца, продавливая какие-то свои решения. Непосредственно в чем это заключается? Первое – это обеспечение таких важных, таких политических, может быть, принципиальных договоренностей о каких-то ресурсах. То есть если у нас есть генеральный спонсор, то какие-то общие переговоры и перед ним выступать лицом движения – это я. Это тема, связанная с организацией внутреннего принятия коалиционных решений, – это тоже на мне. То есть моя задача – чтобы эта система принятия решений была создана, чтобы она функционировала, чтобы все наши сотрудники смогли вместе какие-то решения принимать. Третья вещь – это быть гарантом передачи опыта. То есть если какой-либо ценный сотрудник наш, как какой-то координатор или кто-то, он по своим причинам уходит, моя задача – организовать процесс так, чтобы его уход не обрушил нашу систему. Чтобы его обязанности были как-то перераспределены внутри, чтобы тот опыт, носителем которого он был, был как-то возмещен или внутренними способностями наших сотрудников, или привлечением дополнительных сотрудников и так далее. То есть, по сути, я тот человек, который в голове держит все. Остальные сотрудники держат в голове только конкретную свою задачу. Я – тот человек, который в голове должен держать все, то есть всю цепочку от привлечения волонтеров, от рекламы и заканчивая уже непосредственно работой волонтеров на местах. Вся эта цепочка в моей голове, и я обязан ее обеспечить. Но я Вам сейчас больше философию рассказываю, потому что мне очень трудно перевести это в конкретные обязанности. Но моя задача – организовать как раз периодическую, стабильную работу совещательного нашего органа управления. Мы его называем Совет движения, а внутри него есть административная группа, которая решает все вопросы. Не знаю, что еще.

И.: В принципе, понятно.

Р.: Мне достаточно трудно перевести это в действия.

И.: Хорошо, я поняла. Вот Вы уже затронули вопрос как бы уровней. Получается, нельзя говорить о том, что у Вас существует иерархия, иерархические отношения внутри Вашей организации? Или все-таки они существуют, но они ...?

Р.: Смотрите. Они, конечно, в какой-то мере существуют. Без иерархии может существовать только построенная в общем-то во многом на эмоциональном запале, такая начальная группа. Иерархия определяется для нас не столько темой, скажем так, власти и полномочий, сколько прежде всего темой ответственности, под которую уже и есть определенная власть и полномочия. Но иерархия у нас не сквозная, не вертикальная. Если я несу ответственность (конечно, разделяя ее с моими коллегами, но, можно так сказать, несу ответственность за движение как таковое), то, по большому счету, у меня есть полномочия все-таки предлагать, или настаивать, или, наоборот, отрицать какие-то ключевые решения. Не знаю, чтобы Вам было понятно. Вы, например, придете ко мне завтра, позвоните и скажете: «Я придумала – я хочу, чтобы мы с Вами работали вместе в какой-то больнице». По большому счету, даже при, может быть, полном эмоциональном согласии моих подопечных, я думаю, что я вправе сказать, что мне эта история не нравится. Конечно, я это постараюсь объяснить, что я, например, против, и могу настаивать на этом, что я против. Но поскольку это движение волонтерское и поскольку я, по большому счету, не очень пострадаю от того, что Вы все-таки эту тему запустите... Даже если я предвижу, что тема не состоится, обрушится и так далее, и всем понятны эти риски, то я могу и сказать: «Ну, как хотите. Хотите – сделайте». То есть все, что от меня зависит, я Вам гарантирую: помощь, поддержку, обучение и так далее. Но я вижу, что не срастется эта история. И в нашей модели управления действует принцип, что «вассал моего вассала – не мой вассал». Тот самый исторический принцип из школьных учебников. Нина, Вы такой проходите еще? Что я имею в виду? Я могу выступать как руководитель только по отношению к административной группе и к координаторам, но я не могу выступать как руководитель по отношению к волонтерам. Если волонтер в какой-то больнице, я могу лишь не более, чем через рассылку (в каких-то экстренных, индивидуальных случаях, может быть, личным звонком), я могу лишь о чем-то Вас попросить, но не более того. Если Вы скажете нет – значит, нет. У меня нет никакой возможности Вам приказывать. Но внутри больницы уже, внутри волонтерской группы координатор может настоятельно или может настаивать на своих решениях. Например, он может Вам предоставить какой-то график и настаивать, чтобы Вы приходили именно по этому графику. Даже если Вы на него обиделись, если Вы пошли ко мне жаловаться, я Вам скажу: «Знаете, ..., я не вмешиваюсь в жизнь волонтерских групп внутри». Или координатор может настоятельно просить Вас, чтобы Вы не работали с какой-то группой детей. Например, сказать Вам: «Ты знаешь, я хочу, чтобы ты только с малышами работала, и все. Я не хочу пускать тебя к подросткам». Это будет Ваша личная с ним рабочая тема, которая меня не касается. Этот принцип у нас действует. С чем он связан, этот принцип? Он связан, опять же, с темой ответственности. Почему? Ответственность за работу в больнице несу не я, а координатор. Теоретически я могу продавливать ему свое решение. Например, Вы моя хорошая знакомая и я очень хочу Вас куда-то пристроить. Я ему звоню и говорю: «Слушай, к тебе придет замечательная барышня, она моя знакомая. Пожалуйста, ты ее прими». Он Вас примет, с Вами поговорит, а потом позвонит мне, скажет: «Слушай, блин, ну вообще дура дурой. Вообще не в состоянии с ней работать, все портит». А я настою, скажу: «Нет, мне твое мнение не интересно. Работай и все». А потом Вы что-нибудь накосячите в этой больнице, а отвечать-то кому? Отвечать не мне. То есть теоретически, наверное, мне, но на практике это же он в больнице ответственный, это он взаимодействует с заведующим отделения или еще с кем-то. То есть если происходит косяк – взаимодействие его непосредственное с теми, кто работает в больнице. Не мое там взаимодействие. Поэтому это абсолютно нерабочая система внутри волонтерской темы. Рабочая система – когда координатор твердо стоит на ногах в своем учреждении, а твердо стоит на ногах – когда он контролирует процесс. Когда он понимает, что тот или иной волонтер способен на то-то, на то-то. Когда у него есть право, и мы это проговариваем четко и всегда, без объяснения причины удалить волонтера. Если ему кажется эта тема какой-то рискованной, опасной для детей или еще что-то, он без объяснения причины может Вам просто запретить там появляться. Мне нужно, чтобы координатор твердо стоял на ногах, поэтому я не могу вмешиваться в его внутреннюю жизнь.

И.: Хорошо.

Р.: Я бы, наверное, уподобил вообще систему жизни и управления нашего движения Соединенным Штатам Америки, насколько я их со стороны знаю. Что каждая волонтерская группа – это своего рода отдельный штат, в общем-то со своим внутренним законодательством и со своей внутренней логикой работы. Законодательство частично определяется тем, что мы предлагаем как общие правила жизни движения, они у нас есть на сайте, но и спецификой работы конкретного координатора. Он вправе выработать какие-то правила, которые мы под сомнение ставить не будем. И общие какие-то решения, которые мы принимаем, они, по большому счету, должны быть приняты, и с ними должны быть согласны все координаторы не по приказу, а внутренне. Потому что если я всем координаторам предлагаю какое-то решение, они с ним не согласны, то их волонтеры это просто не исполнят. Не потому что координатор плохой... Например, я скажу всем ходить в розовых беретах, а Вы придете и скажете как волонтер ...: «Чего я буду в розовом берете? Оно надо кому-то?» Если, например, главврач скажет: «Или в розовых беретах, или никак», то Вы оденете розовый берет, потому что Вам дороги дети. Главврач сумасшедший, но он такое приказал – ради детей Вы это исполните. Мой приказ про розовые береты Вы не исполните ни в каком виде, потому что это просто идиотизм. Поэтому координатор может принимать от нас только те решения, которые имеют оправдание и смысл внутри его вот этого штата. Понимаете?

И.: Поняла, да.

Р.: Если штат не принимает, значит, никто ничего не примет – все, это бессмысленно. Поэтому мы... Но этот штат гарантирует свою работу ответственно и серьезно, только если, опять же, он чувствует свою самобытность, свою независимость, свою какую-то внутреннюю силу.

И.: Получается, каким образом Вы находите людей на позиции вот этих координаторов?

Р.: Это очень трудная тема, и для нас до конца она тоже не решенная. Но мы находим, конечно, из наших уже действующих волонтеров в большинстве случаев. В подавляющем большинстве.

И.: То есть их личная инициатива или Вы каким-то образом предлагаете?

Р.: Где-то мы предлагаем. Если человек нам представляется серьезным, ответственным, если есть вакантная позиция, то да, мы вполне можем предлагать. Но часто это уже формируется более-менее в жизни. Например, этот человек уже берет на себя внутри группы волонтерскую ответственность, начиная от каких-то маленьких дел, и координатор ему доверяет. Например, этот человек полностью отвечает за игровую комнату, что те дети, которые приходят в игровую, координатор уже абсолютно уверен, что там будет все нормально. Причем нормально – это много вопросов. Это и дисциплина с детьми, и то, что это безопасно для детей, и в том числе уборка территории. Потому что дети уходят, а там на полу пластилин, краски. Это надо все убрать, то есть нужно предусмотреть какие-то скатерти и так далее. Если координатор в этом уверен и человек за это отвечает, то понятное дело, что отношение к этому человеку вполне тоже ответственное и серьезное. И если вдруг эта группа готова разделиться на две, чтобы работать не в одном отделении больницы, а сразу в двух, то, конечно, такому человеку мы прежде всего и предлагаем. Говорим: «Ты знаешь, у нас тут еще одно отделение появляется, мы предлагаем тебе».

И.: А если говорить о должностях, которые не связаны напрямую с волонтерами? Допустим, не больница, а, как Вы говорили, работа с сайтом или административная.

Р.: Таких волонтеров у нас нет.

И.: То есть это всегда только обычные профессионалы.

Р.: Грубо говоря, сотрудники.

И.: Сотрудники, да.

Р.: Ну, профессионалы я не могу сказать, потому что при нашем... Вернее, я бы хотел, чтобы так было, но, по большому счету, это люди, которые на должном уровне, который нами приемлем, готовы это делать. Пусть за небольшие, но все-таки деньги. Понимаете, у меня есть такой важный принцип, что есть два вида деятельности. Один из них таков, что это работа, которую сегодня не может делать один, а завтра другой. Например, работать с сайтом не может сегодня один, а завтра другой, потому что это разная стилистика, это привыкание все-таки вплоть до мелочей к админке этого сайта, это какая-то регулярность. Работа с сайтом – это же не обезьянья работа, это все равно взаимодействие с нашими внутренними сотрудниками, координаторами, волонтерами и так далее. Эту работу для меня не может делать сегодня один, завтра другой. Это я буду больше вкладываться в этого человека, поэтому для нас это именно работа и она должна быть оплачена. А, например, в больнице играть с детьми – может делать сегодня один, а завтра другой, и это делают волонтеры. Переписываться с заключенными может сегодня один, а завтра другой, это делают волонтеры. Ну, и так далее. Вот координатор не может быть сегодня один, завтра другой. Поэтому для меня это не столько волонтерство, а больше именно работа – ответственная, серьезная работа. Как-то так. Поэтому все, что связано с сайтом, с бухгалтерией, с секретарскими обязанностями и с координацией волонтерских групп, – это все сотрудники.

И.: А каким образом Вы их ищете?

Р.: Сотрудников?  
И.: Да, вот этих.

Р.: Сотрудников – это тоже всегда какие-то индивидуальные истории, или из волонтеров мы можем предложить, или на какие-то позиции просто объявляем в интернете.

И.: Хорошо. Какие основные требования Вы предъявляете к координаторам? Какими качествами должен обладать этот человек в первую очередь?

Р.: Это вопрос тоже очень непростой, исходя из той модели Соединенных Штатов. Для нас этими качествами прежде всего являются, конечно, ответственность и именно искренняя, глубокая вовлеченность вот в это конкретное дело. Например, в работу в больнице конкретной или в приюте конкретном. Пожалуй, это ключевые качества. Все остальное – организационные способности, я не знаю, что Вы можете еще подсказать, все что угодно – это вторично. Поскольку совершенно понятно, что волонтерская группа строится всегда вокруг координатора и собираются те люди, которые вообще в состоянии с ним ужиться, скажем так. Поэтому если Вы, например, обладаете недостаточными организационными способностями – значит, в общем-то, вокруг Вас выстроится группа людей, у которой зато будет, может быть, больше пространства для творчества. При этом может так сложиться, что у Вас все время будут какие-то жалобы: ой, у меня что-то сегодня два волонтера, а сегодня три, хотя в других группах по пятнадцать – но при этом уровень креативности, который возможен при работе с детьми, в Вашей группе будет выше других. То есть для нас прежде всего важна именно увлеченность человека тем делом, которое он работает, что он делает, его подопечные. Ну, именно ответственность, чтобы завтра не передумал, а все остальное, в общем-то, это индивидуальные истории совершенно.

И.: Хорошо. А Вы можете так сказать, что все-таки больше девушек и женщин?

Р.: Это безусловно.

И.: Как, по Вашему, с чем это связано?

Р.: Мне трудно сказать, с чем это связано. Наверное, можно какие-то гипотезы выдвигать, но все-таки социальное волонтерство – это тема больше эмоциональная, конечно, во многом. Поскольку это не деревья валить, не пожары тушить, а это все-таки взаимодействие с людьми. И, на мой взгляд, просто по каким-то общечеловеческим законам к этому больше расположены женщины. Мы же видим: учителя, психологи – это все больше женщины.

И.: Хорошо. У меня есть еще вопрос относительно конфликтов. Как часто они у Вас возникают, и возникают ли вообще, и по каким причинам?

Р.: Какого рода? Или Вам вообще любые конфликты?

И.: Наверное, конфликты в первую очередь между координаторами и, может быть, Вами, то есть не между волонтерами.

Р.: Таких вот прямо принципиальных конфликтов, я думаю, что у нас не было. У нас есть рабочие какие-то моменты, но они решаются в рабочем порядке. Все-таки для меня конфликт – это что-то личное, эмоциональное. У нас такого нет. Может, будет – не знаю. У нас есть рабочие темы – я не знаю, конфликт это, не конфликт – если в какой-то волонтерской группе мне не нравится, например... Кстати, это тоже тема, для чего и нужен координатор: он осуществляет связь все-таки между административной группой, как неким олицетворением ресурсов и так далее, и самими волонтерами. Например, у волонтеров творчество может зашкаливать. Вот они придумывают организовать для детей какой-нибудь праздник, а если на этот праздник посмотреть именно сухо, через цифры, может, он стоит миллион долларов. А вот им хочется, им прямо хочется – устрой нам праздник. А где его взять, этот праздник? Мы же не волшебники. Или он стоит не миллион долларов, но он стоит очень больших трудозатрат: его надо готовить несколько месяцев. Волонтеры могут недооценивать этого. В данном случае это такая рабочая ситуация – на мой взгляд, она не конфликтная. Это ситуация именно рабочая, где есть несостыковка одних желаний и других возможностей. Но это в рабочем порядке и, собственно, решается.

И.: Хорошо. А если говорить об организационных собраниях и вообще о собраниях: какие виды таких собраний Вы можете выделить?

Р.: У нас таких собраний, если именно собраний организационных, у нас их два вида. Это есть собрание всего Совета движения, где собираются все сотрудники: и координаторы, и административные сотрудники, и активные волонтеры. Это собрания открытые, то есть волонтер может на них прийти. Это первое. Мы называем это собрание Советом движения, оно проходит раз в месяц или по каким-то экстренным случаям может произойти чаще. Там решаются накопившиеся за месяц вопросы, часто в извещательном порядке: в какой-то группе что-то произошло, надо известить всех, может, у кого-то какой-то отклик, или какой-то группе нужна помощь. Но происходят и какие-то истории, связанные с нашей внешней жизнью, там это все обсуждается. Есть еженедельные собрания как раз административной группы нашей – те, кто отвечает за организацию труда волонтеров, за работу с внешним миром и так далее. Эти собрания тоже открыты, туда может прийти тоже любой координатор наш, волонтер – нет. Почему нет волонтер – вообще я сторонник того, что на собрания приходят только те, кто может отвечать за свои слова. То есть человек на собрании, который просто мне рассказывает, как надо жить, но при этом он закрыл дверь и исчез, он мне не интересен, этот человек. Его мнение мне не интересно вообще. Мне интересны мнения тех людей, если мы говорим о работе, которые в состоянии отвечать за свои слова и предложения. Отвечать прежде всего своим временем, своими навыками, своим профессионализмом, своими ресурсами какими-то. Поэтому собрания административной группы – это прежде всего собрания тех, кто отвечает за организацию волонтерского труда и работу с внешним миром, или именно координаторов, то есть те, кто могут повлиять на эти решения, воплощать их в жизнь и делать их. Вот у нас два вида собрания.

И.: А как у Вас происходит планирование, допустим, деятельности на следующий год или в долгосрочной перспективе?

Р.: С этим у нас есть определенные сложности. Дело в том, что планирование... Если мы говорим о планировании текущей деятельности, то оно осуществляется очевидным порядком. Здесь я возьмусь провести аналогию, например, со школой общеобразовательной. Конечно, школа планирует свой следующий год, но, с другой стороны, всем совершенно понятно, что план следующего года состоит из математики, географии, биологии, физкультуры и, собственно, больше ни из чего не состоит. Поскольку мы основной своей задачей имеем регулярную и ответственную работу наших подшефных учреждений, то план на следующий год для нас совершенно очевидно состоит из того, чтобы обеспечить регулярную и постоянную работу волонтеров во всех наших подшефных учреждениях конкретно. Это в общем-то наш план. Но если мы говорим о каком-то развитии нашего движения, то эта тема нас, безусловно, волнует, но она для нас очень сильно упирается в вопрос денег. Очень трудно говорить о нашем развитии, когда мы не понимаем, будет ли под это бюджет. Поэтому в этом смысле мы работаем, исходя из возможности привлечения средств. Если перед нами открывается возможность получить какой-то грант или какой-нибудь благотворитель (правда, такого еще не было) готов нам выделить деньги не на текущую деятельность, то мы заинтересованы в развитии в области именно волонтерского центра. В области образовательных проектов, в области повышения профессионализации и наших сотрудников, и волонтеров, в области делиться опытом и так далее. В этом мы заинтересованы, но планировать на будущий год я не могу, потому что у меня нет уверенности в бюджете.

И.: Понятно.

Р.: А что касается текущей деятельности – да, мы планируем, что мы ее осуществляем, как общеобразовательная школа, в полном объеме. У нас даже именно в планах состоит такой пункт, что мы не сдерживаем естественный рост наших волонтерских групп. Что значит естественный рост? То есть мы сами активность не проявляем, но если Вы, например, волонтер уже несколько лет в нашей одной из групп, и Вы пришли и говорите: «У меня под окнами есть детский дом, я теперь созрела, я хочу туда ходить, водить туда ребят-волонтеров», Вам мы не откажем тогда. Естественный рост новых волонтерских групп, который изнутри рождается, мы это принимаем.

И.: А если говорить вообще о том, каким образом приходят к Вам новые волонтеры, то какие есть источники привлечения ...?

Р.: Интернет и сайт.

И.: То есть Вы не проводите никаких, допустим, семинаров по учебным заведениям ...?

Р.: Мы это делали раньше, но сейчас нам, честно, в общем-то хватает вполне волонтеров, приходящих через интернет, – это раз. Во-вторых, семинары, связанные с учебными заведениями, мы когда-то делали, когда мы были еще небольшие, когда у нас не было такого опыта работы с сайтом. Мы и печатали листовки, расклеивали в вузах, пытались раздавать листовки на улицах и так далее, и это все работало, но уже два года этого нет, нам достаточно сайта. Что касается непосредственно работы в вузах, эффективность этой работы всегда была крайне низкой. Повесить листовку в вузе – это нормально. Она никого не трогает, она висит, человек захотел – позвонил, пришел, все очень хорошо. А вот семинар, даже семинар на двести человек в вузе, даст нам приток в виде волонтеров один человек. В связи с этим я лично считаю, что такие семинары очень полезны как пропаганда волонтерства, как вообще привлечение внимания, – это все супер. Но как привлечение волонтеров – это мизерный эффект совершенно. Поэтому мы проводим подобные встречи в вузах или где бы то ни было, но у нас есть внутреннее понимание, что самим тратиться на их организацию нет сил. Поэтому если Вы из какой-то кафедры мне позвоните и скажете: «Мы хотим, чтобы Вы организовали этот семинар», я с радостью все это сделаю. Но сам вызванивать в вузы (при том что я знаю, что это очень непросто) и напрашиваться на какие-то истории и рассылать по вузам письма – это очень непросто, я не буду.

И.: Хорошо, понятно. Можно сказать, что постоянно происходит рост волонтеров?

Р.: Да, конечно. Как раз это естественный рост у нас, но в среднем где-то две волонтерские группы в год появляются. В этом уже полугодии прошедшем. Может быть, ни одной новой не появится до конца года, но у нас запустилось две новые волонтерские группы. Поэтому да, постоянно рост.

И.: Если, допустим, волонтер без опыта приходит к Вам, как Вы с ним начинаете работу?

Р.: Поскольку мы и, видимо, подавляющее большинство волонтерских организаций предлагают волонтерам неквалифицированный труд, то в подавляющем большинстве организаций обучение происходит на месте, как раз под присмотром ответственного лица. В данном случае, в нашем случае, его включение в работу, адаптация, обучение происходит уже в самих волонтерских группах на месте под присмотром координатора.

И.: А Вы хотя бы какие-то требования к нему выдвигаете или вообще никаких?

Р.: Нет, безусловно, мы выдвигаем требования, но больше они связаны с темой, может быть, ответственности и психологии. Нам важно обеспечить... Прежде всего, самая важная тема для нас – безопасность подопечных. Поэтому, чтобы волонтеру попасть в волонтерскую группу, он проходит два собеседования. Первое собеседование – общее. У нас есть специально ответственный человек, который отвечает за работу вообще со всеми привлеченными людьми. Если Вы захотите к нам попасть, Вы на сайте наберете ее номер и договоритесь с ней о времени собеседования. Во время собеседования в том числе ее задача – понять, насколько Вы соответствуете. Это раз. Второе – может быть, подсказать Вам что-то, если Вы самонадеянно какой-то вид деятельности волонтерской выбрали. Может быть, вместе с Вами найти группу волонтеров, которая больше Вам подходит. А второе собеседование – это уже на месте с координатором волонтерской группы, который сможет из этого собеседования сделать выводы о том, как вместе с Вами лучше обеспечить Ваши первые шаги. Как-то так, другого у нас нет.

И.: Хорошо.

Р.: Но в параллель, независимо от этого... Я же говорил о наших специалистах: и психологах, и по организации волонтерской деятельности. В параллель для всех уже волонтеров (новичок Вы, не новичок – не важно) у нас идут постоянные, ежемесячные, регулярные учебные занятия по разным темам. В месяц их может быть от одного до трех или даже до четырех, на которые мы Вас предлагаем, чтобы чему-то научиться, что-то узнать, поделиться своим опытом и так далее.

И.: Понятно. Вот такой вопрос насчет того, как преодолеть период, когда волонтер либо устает, либо понимает, что он, допустим, ничего конкретно сам не может сделать. Как Вы говорите, это эмоциональное выгорание, да?

Р.: Есть такой термин общий, да.

И.: Есть ли у Вас какие-то действия, направленные на то, чтобы волонтера удержать?

Р.: Смотрите, мы вообще не сторонники такого понятия, как удержать, или, например, слова «мотивировать». Это не про нас. Может быть, в других местах где-то. Вообще наш принцип состоит в том, чтобы Ваш внутренний сердечный запрос, он, как какой-то замочек и ключик, совпал с тем, что мы Вам предлагаем в конкретном месте. То есть Вы, например, мечтаете работать с онкобольными детьми. Наша задача – предложить Вам именно онкобольных детей в конкретных больницах и чтобы координатор промодерировал Вашу эту встречу и работу. Нам не нужно Вас уговаривать, как это слово «мотивировать», то есть Вы не очень хотите, а я Вас как-то убеждаю или, может быть, манипулирую с Вами, показывая Вам картинки плачущих детей. Этого у меня нет. Есть именно задача предложить Вам большой выбор тем, одна из которых совпадет с Вашим внутренним сердечным запросом. Если это совпадает, то значит, что Вы будете достаточно долго свой внутренний запрос реализовывать, но в то же время оказывать помощь именно тем детям, или бездомным, или заключенным, о чем Вы, собственно, сами и хотите. Естественно, Вы вполне можете устать и так далее, этому есть много причин, но для этого у нас есть... Если мы говорим о серьезной усталости, у нас как раз есть в штате вот эти наши психологи, которые работают и в волонтерских группах, и готовы работать индивидуально. Но при этом мы задумываемся и хотели бы, чтобы вся наша система выступала профилактикой этого выгорания. Профилактика выгорания, на мой взгляд, происходит, когда у Вас... Первое – когда в Вас не вкачан чужой смысл. Если я в Вас вкачаю смысл – Вы обязаны ходить к онкобольным детям – то тогда моя задача этот смысл в Вас вкачивать постоянно. Если Вы выбрали сами, то это Ваша ответственность, это Ваша работа, и Вы это делаете сами, насколько можете. Тогда я здесь просто лишний. То есть первая задача – не вкачать в Вас каких-то искусственных смыслов, а добиться, чтобы Вы сами пришли туда, куда хотели. Вторая – это задача именно кураторства над Вами со стороны координатора, то есть Вы не брошены на амбразуру. В-третьих, Вы приходите в составе группы. Группа дает Вам возможность минимальной ответственности при высоком качестве труда. Сегодня, например, Вы встали с больной головой, но все равно приехали к детям, но Вы плохо себя чувствуете. Я не про болезнь говорю, а просто про какую-то усталость. Это дает Вам возможность в этот день в группе побыть немножко в тени. Вы можете сделать именно то, как сегодня у Вас по силам есть, на Вас не лежит вся ответственность. В другой день Вы пришли гиперактивная, может быть, заранее всех обзвонили, сказали: «О, супер! У меня какая-то идея, я хочу вот это сделать». Вам доверились – Вы это делаете. То есть есть возможность Вам быть собой и не быть раздавленной этой ответственностью. Эту возможность дает Вам именно группа и регулярность посещений. Пожалуй, эти ключевые моменты я считаю профилактикой эмоционального выгорания. Если же Вам стало действительно плохо и Вы чувствуете, что Вы вообще опустошены и так далее, – для этого у нас есть специалист.

И.: Хорошо. Я так понимаю, что если вот группа, они достаточно постоянные. Там волонтеры сплачиваются уже в коллектив или они все-таки меняются часто?

Р.: Нет, конечно, волонтеры в группах меняются. Здесь очень сильно все зависит, конечно, от координатора. Как я уже сказал, координаторы могут быть с разными способностями. В некоторых группах текучка больше, в некоторых группах текучка меньше, и мы отнюдь не идеальны, проблемы есть везде. Но тем не менее в любой группе есть определенный костяк волонтеров, которые смогли при условии именно этого координатора стать «ядром». Какой бы ни был координатор, они его таким принимают, они вместе с ним сработались. Таких человек, как правило, в каждой группе от 5‑ти до 10‑ти. Их ротация очень медленная – может быть, раз в полгода, раз в год кто-то один уходит, кто-то второй приходит. Но вокруг них есть некая масса волонтеров, она тоже может быть от 5‑ти до 20‑ти человек, которые сильной ответственности своей личной не чувствуют, которые больше к этому относятся как к хобби. Сегодня пришел, завтра не пришел, послезавтра вообще уехал, даже никого не предупредив, но потом опять пришел и так далее. Здесь, в этом втором слое, ротация гораздо больше, там вполне возможно... Именно ко второму слою относятся вот эти новички. А с новичками-то какая тема? Что человек пришел, как правило, со своей фантазией. Вы нафантазировали себе, как выглядит больница, Вы туда пришли, а оказалось, что она вообще не так выглядит. Оказалось, что там и дети другие, и стены другие, и врачи другие – все другое. Поэтому перед Вами тогда встает выбор: или Вы эту реальность все-таки принимаете и с этой реальностью взаимодействуете и тогда Вы как-то профессионализируетесь, или Вы от этой реальности отказываетесь. То есть очень много отказов, конечно, в первые разы, когда человек понял, совпадает это с его фантазией или не совпадает. Это как бы второй слой волонтеров, там ротация все-таки большая. А в основном – маленькая ротация. Как-то так.

И.: Заключаете ли Вы какие-либо договоры с волонтерами?

Р.: Мы заключаем с волонтерами договор устный, а с точки зрения письменной они подписывают анкету, и в конце анкеты у нас есть приписка, что, вступая в наше движение, человек обязуется исполнять правила, подчиняться координатору и так далее. Мы считаем это договором. Почему мы не подписываем жесткие договора? Потому что как раз на первом этапе очень большая текучка волонтеров – это раз. И, например, подписывая с Вами договор, по большому счету, этот договор абсолютно девальвирован сразу до нуля. Потому что Вы передумали и не пошли – все. И что мне делать? На Вас в милицию заявлять? Смысл-то какой? Какой смысл обязывать Вас и обязывать себя чем-то, что мы оба априори можем не выполнить просто так? Вернее, нет, я-то не могу, как организация я все-таки обязан нести ответственность, а Вы-то нет, вообще. Поэтому мы давно пришли именно к такой форме, что после собеседования Вы подписываете эту анкету с припиской.

И.: Хорошо. Могли бы Вы мне описать как-нибудь в целом, кто обычно составляет... В общем, основная масса волонтеров – это люди какого возраста, какого пола? Мы уже сказали, что в основном девушки. Это студенты или нет?

Р.: Смотрите, если Вы хотите прямо совсем точную информацию, то это, наверное, лучше мне спрашивать тех, кто координирует прием волонтеров и так далее. В моем представлении, это где-то от 22-23‑х до 32‑х. Это средний промежуток. Может быть, даже чуть повыше: 25-30. Это прямо «ядро» такое, но есть волонтеры и 20, и 22. Все-таки по возрастающей, где-то к 25-26‑ти – это пик такой. Это старшие студенческие курсы и сразу после института молодые работники, молодые сотрудники. Как правило, у подавляющего большинства нет собственной семьи и они имеют такую работу, которая позволяет им все-таки выделять свободное время для этих занятий. Потому что если Вас выжимают как лимон, с большой вероятностью Вы и не появитесь здесь. Действительно, большинство девушек, две трети – это минимум, может быть, три четверти девушек. По роду работ, вузов – спектр полный. Не знаю, что еще сказать.

**И.: А вот эти визиты в любой могут быть: и будний день, и днем или ...?**

**Р.:** Это все зависит от конкретной организации, в которой мы работаем. С каждой организацией у нас свой договор, свой график. Если Вы откроете у нас на сайте, где мы работаем, Вы увидите, что, например, в НИИ Бурденко мы работаем в понедельник и среду по вечерам. В детском доме-интернате для умственно отсталых мы работаем в среду днем и в субботу днем. В РДКБ больнице мы работаем в воскресенье днем, в субботу днем.

**И.: То есть разные дни.**

**Р.:** Да. В этом смысле приходящий волонтер должен этот календарь событий и в то же время эту карту событий, потому что не всем удобно везде ездить... Вот эту и карту событий, и календарь он накладывает на свои возможности и часто принимает решение.

**И.: Хорошо. Еще такой вопрос: существует ли у Вас какая-то система поощрений волонтеров? Выдаете ли Вы какие-то награды, как-то отмечаете тех, кто сделал?**

**Р.:** Нет.

**И.: Вообще, абсолютно никак, да?**

**Р.:** Мы в общем-то и не против, но я Вам уже сказал, что наш принцип – мы не мотивируем волонтеров дополнительно, наша задача – чтобы совпало личное желание волонтера и то, что мы как движение ему предлагаем. Поэтому мотив волонтера обеспечивается именно тем, что он реализует свою внутреннюю потребность. В этом смысле предлагать ему дополнительные шоколадки просто не имеет никакого смысла. Но при этом, что касается поддержки волонтеров... То есть мы видим свою задачу не в поощрении волонтеров, а именно в их поддержке, что и является своего рода тоже поощрением. То есть для волонтеров есть учебные занятия, есть встречи с психологами, несколько раз в год мы предлагаем волонтерам вместе всем встретиться. Это открытие нашего рабочего года, закрытие рабочего года, это праздники Новый год и Рождество. Кроме этого, есть ежемесячные встречи, которые называются у нас «Зеленый огонек». Это встречи просто досуговые, Вы можете прийти попить чай. То есть мы считаем, что наше профессиональное вкладывание в волонтеров, в том числе предложение им организации досуга, и есть это поощрение и развитие. А отнюдь не то, что можно назвать бонусами. Хотя я знаю, что система бонусов в других организациях действует очень позитивно, и это хорошая тема.

**И.: Да. Но Вы считаете, что именно из-за специфики Вашей конкретной организации она Вам не подойдет?**

**Р.:** Нет, она подойдет, просто нужен все равно, как и везде в общем-то у нас, человек, который прямо загорится системой бонусов. Смотрите, мне не интересны конкретные разовые идеи. Опять же, Вы придете ко мне на работу и скажете: «Ой, у меня есть суперидея! Я хочу вот там бонусы». Мы никто не против – пожалуйста, сделайте. Но мне это гораздо более интересно, если Вы сможете объяснить и показать, что Вы это будете делать целый год. Если Вы скажете, что Вы целый год готовы обзванивать театры, узнавать у них бесплатные билеты, или Вы распланируете зимой бесплатный поход на каток, Вы что-то сделаете такое... Если Вы предложите это мне как целостную систему, я с огромной радостью Вас приму, скажу: «Все прекрасно, давайте вместе работать». Если Вы предложите разовую историю, я тоже ее с благодарностью приму, но она мне менее интересна, а иногда вообще не интересна. Потому что разовый бонус волонтеров немножко отвлечет все-таки: а вот нам на шару билеты дали или нас на шару куда-то свозили. Ну, и будет человек ходить и ждать этого, а это не наша задача. Наша задача – помочь волонтерам сделать именно то, ради чего они пришли. Не ко мне, а в больницу к детям. Наша задача – в этом помочь.

**И.: Хорошо. Такой вопрос: как Вы можете охарактеризовать тот метод управления, который Вы используете, используется в Вашей организации?**

**Р.:** Вы знаете, я, к сожалению, не специалист в академическом менеджменте и мне очень трудно его классифицировать. Я не знаю, как его охарактеризовать, но, видя по разным НКО, я понимаю, что это, наверное, один из самых жизнеспособных методов управления. Здесь есть и элемент коалиционности, здесь есть элемент очень большого делегирования вниз, к подчиненным, ответственности, элемент доверия. Это именно групповая система организации труда, то есть наличие группы гарантирует мне регулярность, стабильность, постоянство. Как его охарактеризовать? Я не знаю. Вы тогда подсказывайте какие-то слова, я не разбираюсь в этих моделях.

**И.: Вы сказали, что Вы делегируете ответственность, а также еще принятие решения.**

**Р.:** Оно коалиционное во многом.

**И.: То есть Вы вниз спускаете просто какое-то решение без обсуждения, без объяснения?**

**Р.:** Да нет. Какие-то решения спускаю, но которое относится непосредственно к моей области ответственности. Например, если в рамках партнерства с какой-то организацией мне нужно сделать так, чтобы... С вузом, например. Мне нужно, чтобы десять студентов из вуза прошли какую-то практику. Я просто позвоню координаторам нашим и скажу: «Ты знаешь, у меня есть тут десять ребят, студентов. Я бы хотел, чтобы они посетили твое учреждение». Но при этом координатор должен быть уверен, что я ему предлагаю не каких-то отморозков, а я ему предлагаю людей на тех же основаниях, что и приходят к нему другие волонтеры от меня. То есть что он не будет тратить свои силы и нервы на то, чтобы успокаивать непонятных ему людей. Он должен принять от меня готовый продукт. Поэтому если я ему это предлагаю, то значит, я перед этим должен или сам, или организовать ее из подчиненных встречу с этими людьми, собеседование, отсев отморозков, выкинуть их за борт, и предоставление в больницы уже тех, кто ответственно может работать. Как-то так. Конечно, я могу спустить вниз, но я спускаю это не просто «как хочешь, так и разбирайся». Эта система здесь не работает вообще.

**И.: А могли бы Вы мне перечислить Ваши источники финансирования?**

**Р.:** Они очень простые. Это частные спонсоры по каким-то знакомствам или связям. Есть люди, которые говорят: «Мы хотели бы финансировать Ваше движение». В частности, у нас есть один такой базовый благотворитель, правда, он у нас есть только, считайте, до лета. Он так сразу обозначил свои границы, что он готов на какое-то время, получается, что почти на два года, он готов нас поддерживать. Кроме этого, есть тоже частные люди, но которые вносят или разовые суммы, или суммы небольшие. И третий источник – это интернет, где мы вывесили электронные средства сбора информации и предлагаем людям нам пожертвовать. Общий наш бюджет в том виде, как мы сейчас, а я считаю, что это именно минимальный вид финансовой жизни, который мы можем себе позволить, он где-то в среднем 210-220 тысяч в месяц. На всех наших двадцать с лишним сотрудников.

**И.: То есть это только лишь заработная плата?**

**Р.:** Заработная плата занимает порядка 80%, потому что та деятельность, которую мы осуществляем, не требует больших финансовых затрат. Например, творческая работа в больницах: фломастеры, бумага. От 200 тысяч возьмите 20% – это порядка 40 тысяч в месяц. На 40 тысяч Вы просто объедитесь фломастерами, Вы их просто столько не съедите. Поэтому творческий материал для творчества, письма для переписки, какие-то иногда книги купить, это бензин, это у нас здесь все-таки есть оргтехника – порядка 30-40 тысяч в месяц нам вполне достаточно, чтобы все эти расходы покрыть. Остальное – да, это зарплата.

**И.: Хорошо. Вы сказали, что по каким-то связям находите коммерческие фирмы, готовые Вам помочь?**

**Р.:** Нет, я такого не говорил. Мы как раз хотели бы это делать, мы стараемся этим заниматься, но пока позитивных результатов это не принесло.

**И.: Хорошо. Просто у Вас прозвучало «по связям, по знакомствам».**

**Р.:** Нет, я имел в виду, я говорю о частных людях. Именно о людях, не фирмах.

**И.: Хорошо. А если говорить о фирмах, то их вообще много таких, которые Вам предлагают?**

**Р.:** Желающих помогать? Нет, нам никто ничего не предлагает. Это целая служба привлечения средств, называется фандрайзинг, такое целое направление в НКО есть. И вот этот специалист по привлечению средств пытается выходить на эти фирмы в виде переписки, звонков, писем по почте. Чаще всего интересуют фирмы в этом направлении – это отдел по работе с персоналом, чтобы, может, сотрудники куда-то съездили, может, еще что-то. Фирмы часто готовы (но в теории, это такая теория есть) оплачивать что-то позитивное для своего персонала. Меньше гораздо фирм готовы просто брать на свой баланс именно спонсорскую помощь какую-то. Но это теория – пока что мы ни одной такой фирмой не обзавелись.

**И.: Хорошо. А если говорить о каких-то фондах государственных или ... государственного гранта?**

**Р.:** О грантах?

**И.: Да.**

**Р.:** Это дело позитивное. У меня там тоже была статья, которая называлась... Ой, как же она называлась? Как раз про гранты, Вы ее можете тоже в списке найти. Смысл здесь вот в чем: грантодающим организациям не интересно поддерживать текущую деятельность.

**И.: Да, я читала ... проект.**

**Р.:** Если перевести в аналогию к тем же самым школам, то это есть школа, а ей каждый год говорят: «Сделай что-то новое, сделай что-то новое». Конечно, я, может быть, вместо физики заведу себе физику №2. Но, простите, а физика? А базовый курс физики? А базовый курс геометрии? Куда он денется? Он никуда не денется. В этом смысле грантовая система, особенно в России, она очень часто становится недоступной для простых НКО. Потому что все время запускать что-то новое (для действующих НКО) – это чушь собачья. Но эта система почти полностью съедается или проходимцами, которые делают вид, что они что-то делают, но готовы каждый год делать вид, что они делают что-то новое, или она съедается такими как бы НКО, не осуществляющими никакой системной регулярной работы. То есть именно НКО, живущие ради грантов. Сегодня дают гранты под футбол – значит, мы делаем чемпионат по футболу среди детских домов. А на следующий год дают гранты про космос – значит, мы открываем кружок исследования Луны и возим его по всем детским домам, или еще что-нибудь такое. То есть никакой системной серьезной помощи это детям не оказывает, но деньги осваиваются. Поэтому наш опыт взаимодействия с грантодающими организациями таков, что мы за всю нашу историю получили всего два гранта и они очень небольшие. При этом сил и даже денег на их отработку, которые не были в самих грантах, мы потратили огромное количество. Безусловно, мы будем дальше сотрудничать с грантами, пытаться найти те гранты, которые хоть как-то соответствуют нашей внутренней деятельности, но это очень непросто.

**И.: Хорошо. На самом деле, получается, что Ваша организация по своему исключение из-за того, что у Вас достаточно много сотрудников, которые разделены: кто-то отвечает за сайт в интернете, кто-то за работу с внешними. Большинство волонтерских организаций, с которыми я разговаривала, у них это один, максимум три человека, которые выполняют, в принципе, все.**

**Р.:** Да?

**И.: Получается, что у них ... нет каких-то специальных профессиональных знаний в этой области, но они все равно пытаются такую деятельность осуществить.**

**Р.:** Ну конечно.

**И.: Как Вы считаете, в чем... Понятно, что основное препятствие – это финансирование, но ведь у Вас же как-то получилось организовать Вашу деятельность так, чтобы иметь этих людей, ответственных за каждое конкретное задание. Есть ли у Вас какие-то идеи по поводу того, как можно это сделать?**

**Р.:** На других местах?

**И.: Да.**

**Р.:** Ровно так: перенести центр своего внимания. Дело же не в том, что... Что-либо вообще делается под идею, как я уже и говорил. Если идея в том, чтобы обеспечить помощь детям в детских домах, то Вам эта административная, умная такая часть Вашего движения, она Вам просто не нужна. А зачем она Вам нужна? Для Вас это лишний балласт – вот и все. А если идея в том, чтобы иметь именно волонтерский центр, способный создавать группы, развивать их, поддерживать, чтобы волонтерские группы реализовывали разные совершенно задачи и так далее, то тогда Вам нужны деньги и Вы их ищете именно под это. Может, я не отвечаю на Ваш вопрос, но я пытаюсь показать, что здесь дело не в том, как мне рассказать, где другим учреждениям взять специалистов или деньги. А здесь дело в том, надо ли им это.

**И.: Просто тоже в одном из интервью прозвучало: если у нас появляются вдруг какие-то дополнительные средства свободные, мы их сразу же направляем на детей.**

**Р.:** Конечно. А мы направляем на внутреннее профессиональное развитие.

**И.: То есть это зависит как раз от типа организации, о котором мы говорили в самом начале?**

**Р.:** От типа организации, именно от того смысла, для которого она существует. Конечно.

**И.: Понятно, хорошо. Еще у меня есть такие вопросы относительно того... Это уже более глобальный уровень. Есть некоммерческие организации, есть государство и коммерческие организации. Если мы сравнивать будем сейчас некоммерческие и коммерческие – как Вам кажется, можно ли провести какую-то параллель между ними? Что в них похожего? Что, например, Ваша организация, Вы заимствуете из коммерческого мира или хотели бы заимствовать? Вам кажется, это может работать.**

**Р.:** Нет, я так не могу сказать. Я могу сказать вот что: весь сектор НКО, некоммерческих организаций, он очень сильно персонифицирован. Поэтому тот базовый опыт, который, например, Вы обрели перед тем, как создать фонд или устроиться в фонд работать, он и определит жизнь этого фонда. Если Вы перед этим работали в корпорации и Вы очень позитивно изнутри осмыслили, что такое корпоративная жесткая дисциплина, везде инструкции, тык-тык-тык-тык, то Вы именно так сможете выстроить и Ваше движение или Вашу некоммерческую организацию. Если Вы обладаете потрясающей совершенно харизмой, если Вы действительно небывалый человек, полностью отдающая себя больным детям, например, но при этом Вы ни фига не понимаете в организации движения – оно у Вас и будет с виду как какая-то амеба. Но зато Вы можете быть настолько яркими, сильными эмоционально, и не только эмоционально, но и по качеству Вашей деятельности, что Вам не будет равных. Здесь два полюса: один как какая-то странная амеба, а другой – очень структурированная организация. Между ними может быть все что угодно. Поэтому сравнивать опыт коммерческих организаций и некоммерческих я не умею просто. Может, у кого-то это лучше получится. Я вижу, что в НКО все очень персонифицировано. Или Вы задайте уточняющий вопрос, потому что я не очень понимаю, о чем речь. Потому что где-то человек, я говорю, привык в бизнесе... Ну, к чему? Чего такого особенного в бизнесе, кроме темы именно, что бизнес извлекает прибыль, а НКО не извлекает? Я не знаю, что можно сюда перенести.

**И.: На самом деле, перенести можно, например, те же самые... Можно назвать это, наверное, пиар, то есть, во-первых, реклама.**

**Р.:** Это как раз к тому, о чем я говорю. Если Вы, работая в коммерческой сфере, в этом поднаторели и у Вас есть способность это грамотно сделать – Вы это автоматом сделаете это в Вашем НКО. Просто сделаете, и все. Если Вы никогда этим не занимались и у Вас под руками нет людей, которые Вам доверяют и которые специалисты в этом, – Вы этого никогда и не сделаете. То есть я говорю: здесь очень персонифицировано все. Единственное, наверное, что в НКО не работает тема манипуляции. Бизнес можно построить на манипуляции людьми – то, что называется «впарить». Сыграть на эмоциях человека, чтобы он купил, чтобы он заключил контракт. Здесь это не получается, во всяком случае именно в секторе социального волонтерства, о котором я говорю. Не получается, потому что ты сам будешь в проигрыше. Если ты кем-то сманипулировал: или за деньги, или за то, что он подарил тебе свое время и стал волонтером, – ты тут же становишься заложником, что время этой манипуляции проходит. В бизнесе Вы ему продали утюг или Вы заключили контракт – вы расстались, все. Дальше все прописано, Вам деваться некуда. Нравится это, не нравится – Вы дожимаете до конца. А здесь-то нет. Здесь зарплаты низки, Вы работаете все-таки большей частью за идею или ради кого-то, ради этих подопечных. И если я Вами сманипулировал, я Вас куда-то притянул или вытащил у Вас деньги – это все обернется минусом в наших отношениях. То есть все, что позитивно есть в бизнесе, оно переходит, а вот «впарить», манипулировать – это не проходит. Не знаю, могу так прокомментировать.

**И.: Сейчас я вопрос сформулирую, как это лучше, чтобы Вам было понятно.**

**Р.:** Давайте, конечно.

**И.: Хорошо, задам сначала такой вопрос. Что-нибудь Вам говорит такая фраза, как профессионализация добровольчества?**

**Р.:** Мне такая фраза близка и понятна. Не знаю, что Вы имеете в виду под ней. Я имею в виду, что профессионализация добровольчества... Здесь как бы два подвопроса. Первый – это профессионализация сектора как такового, когда в секторе волонтерства начинают работать люди как раз ровно по той формуле: которые сегодня не могут делать один вид работы, завтра другой. То есть когда какие-то виды деятельности, связанные с волонтерством, начинают делать люди, именно работая там, профессионально выполняя свой долг. Например, это очень связано с темой обучения волонтеров, их поддержки, создания волонтерских команд и так далее. Это профессионализация самой сферы волонтерства, когда руководители волонтерских организаций – это не люди, меняющиеся раз в год, а люди, за три, пять, десять лет приобретшие определенный опыт, навыки, которые уже строят это все действительно серьезно и профессионально. Плюс профессионализация именно сектора состоит в том, чтобы привносить сюда те наработки, что давно уже существуют как раз в коммерческой сфере. Это или, например, тема выстраивания системы принятия решений, или тема менеджмента, или тема рекламы, или пиара. Если она вносится сюда профессионально, это есть профессионализация этой темы. Это первое. Второй вопрос связан с профессионализацией самих волонтеров, и это тоже очень серьезная тема, когда мы говорим о волонтерах не просто как о людях, не умеющих ничего. Например, если я Вас зову в больницу мыть полы, то я подразумеваю, что, честно говоря, мыть Вы их будете хреново. Навряд ли Вы талантливый человек, который будет их мыть так, как прямо все мечтают. Но, зная это, я могу организовать Ваш труд и труд коллег так, что в результате пол будет чистый. Вполне возможна и определенная профессионализация волонтеров, когда люди все-таки сначала сегментируются по видам деятельности, потом они проходят первичную подготовку к этому виду деятельности, потом в процессе получают как раз поддержку и обучение. Тогда Вы становитесь волонтером все-таки на голову выше, чем просто человек с улицы. То есть я вижу здесь две: профессионализация отрасли и организаций как таковых и самих волонтеров. Тоже мы вполне можем это применить. Как-то так.

**И.: В обоих случаях Вам кажется, что это что-то положительное, скорее, чем отрицательное?**

**Р.:** Безусловно.

**И.: Теперь бюрократизация добровольчества.**

**Р.:** Я считаю, она невозможна. Потому что как только Вы начинаете видеть бессмыслицу в моих действиях или в чем-то, Вы просто перестаете быть волонтером. Этим-то как раз и классна сама система волонтерства, во всяком случае социального волонтерства, с которой я знаком, что она очень сильно саморегулирующаяся. Как только Вы ощущаете бессмысленность чего-либо, то эта тема просто исчезает, и все. Поэтому в чем может заключаться бюрократизация? Например, если правительство Москвы вводит, чтобы Вам стать волонтером, Вам сначала нужно пройти у них собеседование, потом получить справку в поликлинике, потом сходить в милицию получить справку и только потом Вы придете ко мне. А я все равно буду Вас собеседовать, и мой координатор все равно будет Вас собеседовать. Очевидно, Вы никуда не пойдете – вот и все. То есть бюрократизация волонтерства, если и возможна, то прежде всего это связано с системой государства, но есть определенная грань, перейдя за которую, мы просто обрушаем все волонтерство. Потому что люди не будут преодолевать эти кретинские препятствия, для того чтобы прийти в больницу.

**И.: Хорошо. Теперь коммерциализация добровольчества.**

**Р.:** Коммерциализация... Я не знаю, что Вы имеете в виду. Если Вы говорите именно о слове «коммерция» и «извлечение прибыли», то она возможна только путем обмана волонтеров и манипуляций ими. Я обманул Вас, сказав, что Вы едете копать картошку к несчастной бабушке, у которой нет внуков. А на самом деле Вы поехали ко мне на дачу. Но это прямой обман, это не коммерциализация. Это именно обман, что здесь скажешь, и, по большому счету, большой прибыли я из этого не извлеку. Поэтому не очень понимаю, какую прибыль можно извлекать из волонтерства вообще.

**И.: На самом деле, я имею в виду как раз заимствование, как Вы уже говорили ранее, чего-то из мира коммерческих фирм.**

**Р.:** Поскольку я сказал, что это всегда очень персональные, индивидуальные темы и истории, то никакой системы отсюда мы вывести не можем вообще. Коммерция все равно для меня это продажа чего-то. Если я хорошо научился продавать – теоретически, наверное, я могу продать волонтерское движение, грубо говоря. Продать его или людям за идею, чтобы они шли волонтерами ко мне, или спонсорам, чтобы они дали мне денег. Продать-то я продам, но, по большому-то счету, я же не могу продать больше, чем у меня есть. Если мы работаем в десяти больницах, я же не могу каждую больницу продавать по сто раз. Потому что волонтерство и вообще НКО основаны все-таки на прозрачности взаимодействия с обществом. Я не могу написать на сайте, что у моей больнице десять спонсоров и каждый дает по 100 тысяч. Каждый из них скажет: «Ребята, простите, я даю 100 тысяч, а почему остальные-то дают 100 тысяч?» То есть я могу написать, что это десять спонсоров по тысяче, – тогда да. Но если все по 10 тысяч... То есть это действительно саморегулирующаяся история, которая отсекает все лишнее, а иначе это не волонтерство.

**И.: Хорошо, я поняла.**

**Р.:** Может быть, знаете, разве что в окологосударственных системах, где волонтеры часто используются как живая масса. Какие-нибудь митинги или какие-то акции – там, наверное, это возможно. Наверное, организаторы могут с этого получать какую-то прибыль, или даже сами волонтеры могут получать пусть не деньги, но какие-то ясные бонусы конкретные. Я пришел, с флагом постоял или поиграл в виде тигра, что-то такое – потом мне что-то. Наверное. Но эта тема мне не знакома.

**И.: Хорошо. У меня есть вопрос отдельно про вот этот проект, но я думаю, что я не буду сейчас Вам задавать.**

**Р.:** Какой?

**И.: Проект Закона о волонтерстве или добровольчестве, потому что у Вас очень много статей по этому поводу.**

**Р.:** Да, я думаю, что больше, чем я там написал, и не скажешь.

**И.: Так что я возьму это оттуда. Поэтому я Вам сейчас хотела бы задать вопрос относительно положения в целом волонтерских организаций в России и НКО.**

**Р.:** Смотрите, если Вам все-таки коротко про законопроект. Именно про тот существующий, не про вообще, а про конкретный. Потому что про вообще – это бессмысленно говорить. Чтобы Вас просто понимать, что это такое. История вот в чем. Этот проект инициирован конкретным сектором окологосударственного НКО. Скажем так, силовым сектором, то есть те самые мчсники и пожарные. Они инициировали этот законопроект. Он безумно позитивен для них, для их сектора, и он решает их задачи, этот законопроект. Но, во-первых, они окологосударственные и поэтому многие риски для них просто автоматически не существуют, которые в этом законопроекте могут быть. Во-вторых, он уже учитывает их реалии. Все остальные сектора, как даже окологосударственного волонтерства, так и тем более волонтерства негосударственного абсолютно, этот законопроект не учитывает. Поэтому является очень рискованным, пагубным и так далее. Это просто Вам чтобы понимать расклад сил. Собственно говоря, вокруг этого все дискуссии и идут. А теперь второй Ваш вопрос.

**И.: У меня вопрос в целом о положении волонтерских организаций в России.**

**Р.:** Опять же, есть окологосударственное волонтерство, есть непосредственно НКО. Окологосударственное, о нем глубоко судить не могу, знаком мало. Что касается волонтерства вот такого, то смотря что Вы хотите услышать. Опять же, я уже говорил, считаю, что оно в трех своих формах существует: при фондах, при этом, при этом.

**И.: Я бы хотела услышать, как, по Вашему мнению, перспектива его развития и основные проблемы, которые встают перед ним.**

**Р.:** Как раз одна, наверное, из основных проблем – это трудность профессионализации этой темы и трудность привлечения средств. Наша страна, наши граждане недопонимают истинного смысла волонтерства. Для них волонтерство – это бесплатная рабочая сила, людям делать нефига. Вам хочется с детьми идти – Вы и идете играть. Но за этим не видят целую систему, целую цепочку реальной ответственной работы. Чтобы не просто Вы сходили в больницу, а чтобы дети в больнице были уверены, что каждую среду к ним придет волонтер. Чтобы нянечка в больнице уверена, что каждый вторник волонтер будет мыть полы. Чтобы добиться этой уверенности, за этим стоит целый шлейф серьезной, часто профессиональной работы. Общество этого не понимает, не принимает, отсюда очень слабое действительно финансирование этой темы. Общественное финансирование. Поэтому главная проблема – это в слабой профессионализации. Если профессионализация была бы на должном уровне, то и качество работы с волонтерами, качество организации их труда и так далее были бы гораздо выше и оно развивалось бы. Сейчас волонтерство развивается больше на эмоциях: ах, жалко, ах, детки, ах, давайте, ах, чего-нибудь. Вот, собственно.

**И.: А должно оно развиваться, если не на эмоциях, то на чем?**

**Р.:** Я же говорю: на профессионализации, на создании волонтерских центров. Но эта тема требует и финансирования, и, что не менее важно, все-таки формирования и вовлечения туда людей уже с опытом, то есть которые умеют и могут строить именно систему волонтерства. А таких людей вообще достаточно мало сейчас в России и нет денег – вот и все. Поэтому все так спонтанно, как грибы в лесу.

**И.: А как Вам кажется, что будет, например, через тридцать лет? Улучшится ситуация или...**

**Р.:** Я думаю, она улучшится, потому что, однажды уже открыв, скажем так, дверь, ее закрыть нельзя. Если в советское время, я бы сказал, что именно некоммерческого, негосударственного волонтерства просто не было, но Советский Союз рухнул, к великому счастью, и дверь этой свободы, дверь помощи ближним, заботы о них, она открыта, все. Поэтому, безусловно, эта тема... Пусть она без каких-то твердых оснований, но тем не менее она, конечно, развивается, что здесь говорить. Да, будет. Если вдруг мы опять не превратимся в Советский Союз с тоталитарной системой управления, то все будет развиваться положительно. Хотя государство может испугаться в какой-то момент, что есть целая армия людей, пусть даже в социальном волонтерстве, которые имеют свою позицию, которые заботятся о ближних, а это всегда сопряжено именно со словом «свобода». И если это вдруг государству надоест, они могут закрутить гайки, но это уже политика.

**И.: А можете ли Вы сравнить ситуацию с волонтерством в нашей стране и, допустим, в Европе?**

**Р.:** Нет.

**И.: Вообще?**

**Р.:** Я сказал, мне очень чуть-чуть знаком опыт христиан в Италии. Там все совершенно по-другому, и я считаю, что тот опыт к нам почти неприменим. Потому что, во-первых, там другой менталитет, совершенно другой, волонтерство воспринимается как неотъемлемая часть культуры, как неотъемлемая часть жизни. Для нашей страны волонтерство все-таки, для подавляющего большинства – это делать нечего людям. И я не понимаю, как тот опыт сюда применять, вообще не понимаю – тот, что я знаю. Знакомиться с ним очень важно, потому что это действительно расширяет кругозор, питает какими-то идеями, знаниями, навыками. Это все супер, но кроме одного, что именно здесь его развивать по похожей модели – это исключено. Кстати, может быть, Вам в данном случае позитивно познакомиться, есть организация «Большие братья, большие сестры». Они взяли западную модель и, по-моему, даже чуть ли не филиалом западных структур являются по работе с сиротами. Но их принцип не групповой, как у «Клуба волонтеров», а их принцип именно индивидуальный. То есть это такое штучное волонтерство, когда Вы берете себе, по сути, на опеку одного ребеночка из детского дома и с ним несколько лет возитесь. Не живете с ним, имеется в виду, а именно как друг его такой. Это как раз непосредственно западная модель, но таких историй почти больше нет. Трудно Вам потом будет это слушать с песенками.

**И.: Ничего страшного. Как Вам кажется, что государство должно сделать, чтобы помочь, например, социальному конкретно волонтерству?**

**Р.:** Я думаю, что со стороны государства нужна ясная партнерская позиция. Не в смысле закручивания гаек, а именно партнерская позиция, если будут услышаны волонтеры именно в том состоянии, как они есть. Если государство даже в этом банальном примере с прививками, если государственные власти поймут, что введение жесткого требования списка прививок просто обрушит нас как социальное волонтерство. То есть государство должно услышать волонтеров в том состоянии зачаточном, как они сейчас есть в России, должно воспринять их как партнера и выстраивать именно с волонтерством партнерские отношения. Партнерские – это когда каждый вкладывается в реализацию проекта, тогда что-то будет. Пока государство смотрит на волонтеров как на бесплатную рабочую силу, ничего хорошего не будет. Но это партнерство, например, если мы говорим о тех же грантах – значит, и система грантов в том числе на поддержку постоянной, регулярной, стабильной деятельности. Как-то так.

**И.: У меня больше нет вопросов! Большое Вам спасибо за участие в исследовании!**

1. The Economic Value of Volunteering in South Australia. A Report Commissioned by the Ofﬁce for Volunteers, Government of South Australia. Duncan Ironmonger. Households Research Unit. Department of Economics. 2006. URL: < http://www.ofv.sa.gov.au/\_\_data/assets/pdf\_file/0017/8018/economic-value-of-volunteering-in-sa2011.pdf>. [↑](#footnote-ref-1)
2. Volunteering in the European Union, Study on Volunteering in the European Union, Final Report // Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA), Directorate General Education and Culture (DG EAC), 17 February 2010. URL : <http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018\_en.pdf>. [↑](#footnote-ref-2)
3. О волонтерах: о помогающем поведении и добровольческой деятельности // Фонд «Общественное мнение». База данных ФОМ. 2013. URL <http://fom.ru/obshchestvo/10927>. [↑](#footnote-ref-3)
4. Study on Volunteering in the European Union. Country Report France. URL: <http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/national\_report\_fr\_en.pdf >. [↑](#footnote-ref-4)
5. Study on Volunteering in the European Union. Country Report France. URL: <http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/national\_report\_fr\_en.pdf >. [↑](#footnote-ref-5)
6. Общество, Итоговые тезисы модератора большого круга «Общество» Елены Панфиловой. URL:

   < http://civil-forum.ru/docs/Society.pdf>. [↑](#footnote-ref-6)
7. Смотреть, например исследования по теме: Косова У. П. Мотивация волонтерской деятельности // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. 2012. № 2(20). С. 123-127. URL: < http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-volonterskoy-deyatelnosti>; Киселева Т. Г. Исследование доминирующей мотивации к участию в добровольческой деятельности // Ярославский педагогический вестник. 2013. № 2(2). С. 44-48. URL: < http://vestnik.yspu.org/releases/2013\_2pp/14.pdf>. [↑](#footnote-ref-7)
8. Благотворительность в России: осведомленность населения // Левада-центр . 2006. URL:

   < http://sophist.hse.ru/db/oprview.shtml?ID\_S=2301&T=m&en=0>. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ярким примером является проект ФЗ от 21.05.2013 «О добровольчестве (волонтерстве)», призванный зарегулировать волонтерскую деятельность и подвергнуть ее государственному учету и контролю, вызвавший широкую негативную реакцию общественности. См. текст законопроекта: URL < http://council.gov.ru/structure/committees/8/legislation/initiatives/29003 >. [↑](#footnote-ref-9)
10. Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Seсtor Project, 1999 [↑](#footnote-ref-10)
11. Интервью с Марком Грановеттером. Теория организаций и экономическая социология идут рука об руку / Пер. Д. Ассалауовой // Экономическая социология. Т. 13. № 3. 2012. С. 8-21. [↑](#footnote-ref-11)
12. Интервью с Марком Грановеттером. Теория организаций и экономическая социология идут рука об руку / Пер. Д. Ассалауовой // Экономическая социология. Т. 13. № 3. 2012. С. 8-21. [↑](#footnote-ref-12)
13. INVOLVE. Involvement of third country nationals in volunteering as a means of better integration. Final project report. European Volunteer Center. CEV. 2006. URL < http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/I/INVOLVEreportEN.pdf> [↑](#footnote-ref-13)
14. Стратегия вовлеченности молодежи в волонтерскую деятельность. Проект «Волонтер завтрашнего дня». Таллиннский департамент по делам молодежи и спорта. Таллин 2012. URL < http://vabatahtlik2011.sscw.ee/public/HV\_Strategy\_final\_RU.pdf> [↑](#footnote-ref-14)
15. # Institut national de la statistique et des études économiques. URL: <http://insee.fr/fr/default.asp>.

    [↑](#footnote-ref-15)
16. Recherches & Solidarité, un réseau d’experts au service des solidarités. URL < http://www.recherches-solidarites.org/page/qui-sommes-nous/le-projet-associatif/>. [↑](#footnote-ref-16)
17. France Bénévolat. Du cœur à l’action. URL < http://www.francebenevolat.org/>. [↑](#footnote-ref-17)
18. История добровольчества в России. Риановости, 17.02.2013. URL <http://ria.ru/spravka/20130217/923151956.html>. Последнее обновление – 26.02.2013 г. Информация получена 03.06.2014 г. [↑](#footnote-ref-18)
19. Методическое руководство для организации деятельности добровольцев на природных территориях Ростовской области. Министерство внутренней и инормационной политики Ростовской области. Ассоциация «Живая природа степи». Ростов-на-Дону. 2012 URL < http://www.donlib-online.dspl.ru.pdf>. [↑](#footnote-ref-19)
20. История добровольчества в России. Риановости, 17.02.2013. URL <http://ria.ru/spravka/20130217/923151956.html>. Последнее обновление – 26.02.2013 г. Информация получена 03.06.2014 г. [↑](#footnote-ref-20)
21. Общество, Итоговые тезисы модератора большого круга «Общество» Елены Панфиловой. URL:

    < http://civil-forum.ru/docs/Society.pdf>. [↑](#footnote-ref-21)
22. Благотворительность в России: осведомленность населения // Левада-центр . 2006. URL:

    < http://sophist.hse.ru/db/oprview.shtml?ID\_S=2301&T=m&en=0>. [↑](#footnote-ref-22)
23. La France et le volontariat d’echange et de solidarite. Mission des relations avec la societe civile. Ministere des affaires etrangeres et europeennes. URL: < http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Fiche\_Reperes-VIES.pdf>. [↑](#footnote-ref-23)
24. Volunteering in the European Union, Study on Volunteering in the European Union, Final Report // Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA), Directorate General Education and Culture (DG EAC), 17 February 2010. URL : <http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018\_en.pdf>. [↑](#footnote-ref-24)
25. Study on Volunteering in the European Union. Country Report France. URL: <http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/national\_report\_fr\_en.pdf >. [↑](#footnote-ref-25)
26. О волонтерах: о помогающем поведении и добровольческой деятельности // Фонд «Общественное мнение». База данных ФОМ. 2013. URL <http://fom.ru/obshchestvo/10927>. [↑](#footnote-ref-26)
27. # Послание Президента РФ Дмитрия Медведева Федеральному Собранию Российской Федерации // Российская газета. 2010. N5350. 1 декабря. URL <http://www.rg.ru/2010/11/30/poslanie-tekst.html>.

    [↑](#footnote-ref-27)
28. Приказ Росмолодежи от 04.12.2013 N 377 "Об утверждении Положения о порядке регистрации и учета молодых граждан, принимающих и изъявивших желание принять участие в добровольческой (волонтерской) деятельности на территории Российской Федерации" // СПС Консультант Плюс. URL: < http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_155389/>. [↑](#footnote-ref-28)
29. Проект Федерального закона N 300326-6 "О добровольчестве (волонтерстве)" (ред., внесенная в ГД ФС РФ). URL: <http://www.oprf.ru/ru/discussions/1389/newsitem/20345>. [↑](#footnote-ref-29)
30. Федеральный закон N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 (в ред. от 02.07.2013, с изм. от 02.11.2013) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.09.2013) // СПС Консультант Плюс. URL: < http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_148898/>. [↑](#footnote-ref-30)
31. # Non-governmental organizations. United Nations Rule of Law. URL <http://ru.unrol.org/article.aspx?article\_id=23>

    [↑](#footnote-ref-31)
32. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30 ноября 1994г. №51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. - №32. – Ст. 50. URL: <http://www.ville.ru/laws/gk/lawgk50.html>. [↑](#footnote-ref-32)
33. Федеральный закон N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 (в ред. от 02.07.2013, с изм. от 02.11.2013) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.09.2013) // СПС Консультант Плюс. URL: < http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_148898/>. [↑](#footnote-ref-33)
34. Наталья Гетьман. Статистический портрет некоммерческого сектора России / OPEC.ru. Экспертный сайт Высшей школы экономики. URL: < http://opec.ru/1320628.html>. [↑](#footnote-ref-34)
35. Федеральный закон N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 (в ред. от 02.07.2013, с изм. от 02.11.2013) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.09.2013) // СПС Консультант Плюс. URL: < http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_148898/>. [↑](#footnote-ref-35)
36. Социально ориентированные некоммерческие организации / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/socorientnoncomorg/>. [↑](#footnote-ref-36)
37. Проект Федерального закона N 300326-6 "О добровольчестве (волонтерстве)" (ред., внесенная в ГД ФС РФ). URL: <http://www.oprf.ru/ru/discussions/1389/newsitem/20345>. [↑](#footnote-ref-37)
38. # [Дмитрий](http://philanthropy.ru/authors/dmitrij-xaziev) Хазиев. «Под удар попадут не отдельные добровольцы, а НКО» // Филантроп. Электронный журнал о благотворительности. 26.08.2013. URL<<http://philanthropy.ru/intervyu/2013/08/26/12831/#.UwIl9_l_vG8>>;

    # [Елизавета Киктенко](http://philanthropy.ru/authors/elizaveta-kiktenko). «Волонтеры прошлись по закону» // Филантроп. Электронный журнал о благотворительности. 12.02.2013. URL < <http://philanthropy.ru/analysis/2013/02/12/9474/#.UwIl_Pl_vG8>>;

    # [Наталья Рожкова](http://www.mk.ru/authors/page/350157-rozhkova-natalya.html). Кудрин против закона о волонтерах // Московский Комсомолец . 2013. № 26161. 12 февраля. URL < http://www.mk.ru/social/article/2013/02/11/810876-kudrin-protiv-zakona-o-volonterah.html>.

    [↑](#footnote-ref-38)
39. Приказ Росмолодежи от 04.12.2013 N 377 "Об утверждении Положения о порядке регистрации и учета молодых граждан, принимающих и изъявивших желание принять участие в добровольческой (волонтерской) деятельности на территории Российской Федерации" // СПС Консультант Плюс. URL: < http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_155389/>. [↑](#footnote-ref-39)
40. Корченкова Наталья. Алексей Кудрин предложил свою помощь добровольцам // Коммерсантъ. 2013. № 25. 12 февр. С. 3. . URL: < http://www.kommersant.ru/doc/2125308?NodesID=2>. [↑](#footnote-ref-40)
41. Экспертное заключение Комитета гражданских инициатив (КГИ) на проект Федерального закона «О добровольчестве (волонтерстве)». URL: < http://komitetgi.ru/upload/iblock/d4c/d4c88f1d5946291a1f62055ff8f5b291.pdf>. [↑](#footnote-ref-41)
42. Article 1165 du Code civil. URL: < http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006150248&cidTexte=LEGITEXT000006070721&dateTexte=20090223> [Статья 1165 Гражданского Кодекса]. [↑](#footnote-ref-42)
43. ## Définition du bénévolat associatif. Site officielle du gouvernement. URL: < http://www.associations.gouv.fr/735-definition-du-benevolat-associatif.html>.

    [↑](#footnote-ref-43)
44. # La démission. Ministère du Travail, de l’Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social. URL : «http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/les-fiches-pratiques-du-droit-du,91/demission,120/demission,1095.html».

    [↑](#footnote-ref-44)
45. # Regards sur... l’économie sociale et solidaire en Ile-de-France. Institut national de la statistique et des études économiques. URL: < http://insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\_id=20&ref\_id=16827&page=dossiers/eco\_sociale\_2010/ess\_methodo.htm>

    [↑](#footnote-ref-45)
46. Loi relative au contrat d'association 1 juillet 1901(page consultée le 9 juillet 2013). URL:< http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570>. [↑](#footnote-ref-46)
47. Loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif.

    URL:<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000607509&dateTexte=&categorieLien=id>. [↑](#footnote-ref-47)
48. Проект Федерального закона N 300326-6 "О добровольчестве (волонтерстве)" (ред., внесенная в ГД ФС РФ). URL: <http://www.oprf.ru/ru/discussions/1389/newsitem/20345>. [↑](#footnote-ref-48)
49. Enquete annuelle / La France benevole 2013. Les benevoles et la crise// Sous la direction de Cécile Bazin et Jacques Malet. Préface de Dominique Thierry / 10eme edition. URL:<http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/7ed0a74c3aed8ba2d74b46a506adf0d2cf6b778a.pdf>. [↑](#footnote-ref-49)
50. Официальный сайт ассоциации: URL< http://www.actioncontrelafaim.org/ > [↑](#footnote-ref-50)
51. Официальный сайт ассоциации: URL< http://www.restosducoeur.org/francemap> [↑](#footnote-ref-51)
52. Официальный сайт ассоциации: URL< http://www.afev.fr/> [↑](#footnote-ref-52)
53. Официальный сайт ассоциации: URL< http://www.volontariat.org/> [↑](#footnote-ref-53)
54. Официальный сайт волонтерской организации: URL< http://www.dobrovolets.ru/o-nas/ob-organizatsii/2014-02-12-05-12-24> [↑](#footnote-ref-54)
55. Официальный сайт волонтерской организации: URL< http://www.world4u.ru/> [↑](#footnote-ref-55)
56. Официальный сайт волонтерской организации: URL< http://www.digevu.ru/> [↑](#footnote-ref-56)
57. Официальный сайт волонтерской организации: URL< http://www.sodvo.ru/> [↑](#footnote-ref-57)
58. Официальный сайт волонтерской организации: URL< http://www.club-volonterov.ru/> [↑](#footnote-ref-58)
59. Официальный сайт волонтерской организации: URL< http://www.danilovcy.ru/> [↑](#footnote-ref-59)
60. Официальные сайты: «Молодежный мемориал» URL< http://volonter59.ru/>, Международное общество «Мемориал» URL< http://www.pmem.ru/>. [↑](#footnote-ref-60)
61. Официальный сайт организации: URL< http://www.starikam.org/home/history/>. [↑](#footnote-ref-61)
62. Для проведения экспертного опроса с представителями французских волонтерских организаций был использован аналогичный гайд, переведенный на французский язык. [↑](#footnote-ref-62)