

# Przemysław Nosal

---

## Zadowolony organizator i wolontariusz na deszczu : dwie perspektywy wolontariatu podczas wielkich imprez

---

Teraźniejszość - Człowiek - Edukacja : kwartalnik myśli  
społeczno-pedagogicznej nr 2 (54), 107-128

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

PRZEMYSŁAW NOSAL

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań

## **Zadowolony organizator i wolontariusz na deszczu. Dwie perspektywy wolontariatu podczas wielkich imprez**

Jednym z głównych fenomenów konstytuujących zjawisko spektakularyzacji życia społecznego są wielkie imprezy. Kellner wpisuje je w nurt reprezentacji *semiotyki nowego świata rozrywki, kultury i konsumpcji* (Kellner 2003, s. 2). To właśnie one ucieleśniają kluczowe wartości współczesnego społeczeństwa, które służą inicjacji jednostek w sposób życia właściwy temu społeczeństwu oraz poddają dramatyzacji jego zmagania i paradoksy, a także odgrywają sposoby rozwiązywania konfliktów, które obowiązują w jego ramach (tamże). Ten typ spektaklu Roche określa mianem *mega events* – wielkoformatowych wydarzeń o charakterze kulturalnym, komercyjnym lub sportowym, które mają dramatyczny charakter, cechują się masowym udziałem jednostek oraz międzynarodową rangą. Wiążą się z nimi również istotne konsekwencje dla miasta, regionu czy państwa goszczącego takową imprezą (Roche 2000, s. 1). Getz zaostrza nawet tę definicję, dodając, że impreza powinna przyciągnąć przynajmniej milion widzów, jej koszt powinien oscylować wokół 500 milionów dolarów a towarzysząca jej sława czynić z niej wydarzenie obowiązkowe do zaliczenia (*must-see event*) (Getz 1997, s. 6).

Cechą wyróżniającą wielkie imprezy spośród innych wydarzeń pozostaje niewątpliwie również złożoność struktury organizacyjnej tego wydarzenia oraz udział w niej wolontariuszy. Projekt wolontariatu podczas wielkich imprez zakłada bowiem zwykle współobecność i kooperację dwóch głównych aktorów odpowiedzialnych za powodzenie przedsięwzięcia: organizatorów i wolontariuszy. Ci pierwsi odpowiedzialni są za przygotowanie i przebieg imprezy w ramach swoich obowiązków zawodowych. Dotyczy to zarówno decydentów, jak i bezpośrednich wykonawców zadań – zarówno

wyższego, jak i niższego szczebla. Ci drudzy natomiast, za wywiązywanie się z powierzonych im obowiązków nie otrzymują finansowego wynagrodzenia, a ich praca ma charakter dobrowolnego działania w ramach projektu (Cnaan i in. 1996). Organizatorzy angażują się więc w przygotowanie wielkiej imprezy w ramach stosunku pracy, a wolontariusze stanowią grupę, która ma im w tym pomóc na zasadzie działalności nieodpłatnej. Już na tym poziomie należy więc zauważyć podstawową asymetrię w relacjach między jedną a drugą grupą. Zadania powierzane obu typom aktorów są często do siebie podobne, ale tylko jedni z nich otrzymują gratyfikację finansową za wywiązywanie się z nich. W konsekwencji mamy do czynienia z dwiema perspektywami postrzegania roli wolontariatu podczas wielkiej imprezy. Z jednej strony przygotowanie tego typu wydarzenia stanowi przede wszystkim przedsięwzięcie, w którym na pierwszy plan wysuwają się dwa wymiary: ekonomiczny oraz organizacyjny. W ich obrębie priorytet mają obszary wiążące się ze strukturalno-funkcjonalnym charakterem imprezy: satysfakcjonujący rachunek zysków i strat, logistyka, zarządzanie zasobami wolontariackimi, bezawaryjność poszczególnych segmentów imprezy itp. Tym samym, to właśnie takie kategorie, jak oszczędność nakładów finansowych czy realizacyjna sprawność przedsięwzięcia stanowią zwykle kluczowe komponenty oceny powodzenia całego projektu wolontariackiego związanego z wielką imprezą. Taka perspektywa towarzyszy organizatorom tego typu imprezy.

Ocena wydarzenia z perspektywy wolontariuszy wiąże się z zastosowaniem zupełnie innych kryteriów. Na uogólnioną wizję wielkiej imprezy nakładane są bowiem jednostkowe oczekiwania, motywacje i cele. Zazwyczaj mają one zsubiektywizowany charakter i wiążą się z samorealizacją, nabywaniem określonych kompetencji czy wzięciem udziału w ciekawym przedsięwzięciu. W konsekwencji często dochodzi do sytuacji rozminięcia się strukturalno-funkcjonalnej perspektywy organizatorów z jednostkową optyką wolontariuszy. Ta pierwsza rządzi się makrostrukturalną, czy też holistyczną wizją wydarzenia, ta druga zaś skupia się na indywidualnych doświadczeniach jednostek. Następstwem tej sytuacji jest zróżnicowanie w zakresie oceny poszczególnych obszarów realizacji projektu wolontariackiego podczas wielkich imprez – zarówno przez organizatorów, jak i wolontariuszy.

Celem artykułu jest próba eksploracji tego zjawiska. Opierać się ona będzie na analizie danych empirycznych zebranych w ramach projektu *Organizacja wielkich imprez: słabe i mocne strony angażowania wolontariatu*, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego<sup>1</sup>. Interesować mnie będą przede wszystkim dwa obszary. W pierwszej kolejności chciałbym pochylić się nad strukturalno-funkcjonalnym rozdźwiękiem w obrębie imprezy – czy funkcjonuje on w świadomości przedstawicieli obu stron, a jeśli tak, to jakie są jego przyczyny. Analizę czynników potencjalnie przekładających się na ten stan opierać będę na trzech głównych polach: definiowania wolontariatu, charakteru obowiązków powierzanych wolontariu-

<sup>1</sup> Numer projektu: NN116281938. Więcej informacji na stronie: <<http://www.staff.amu.edu.pl/~wolimp/>>

szom oraz konstytuowania się relacji między wolontariuszami a organizatorami. W dalszej części, mając na uwadze poczynione już ustalenia, pragnąłbym zasygnalizować te aspekty wielkiej imprezy, które utrzymują swoistą homeostazę w jej obrębie. Innymi słowy, chciałbym wskazać na te elementy wydarzenia, które minimalizują czy wręcz przeciwdziałają rozbieżnościom w zakresie wzajemnego postrzegania kooperacji organizatorów i wolontariuszy przez nich samych. Efektem końcowym przeprowadzonej analizy powinno być studium relacji między dwoma podmiotami odpowiadającymi za realizację wielkiej imprezy, organizatorami i wolontariuszami, oraz opis specyficznego ładu opartego na tej relacji.

## Organizator

Przytaczany już we wstępie M. Roche w innej swojej pracy określa wielkie imprezy mianem *krótkotrwałych wydarzeń o długofalowych skutkach* (Roche 1994, s. 1). Organizowanie wielkiej imprezy stanowi działanie, które wywiera niezwykle złożony wpływ na miejsce, w którym się odbywa. Pozwolę sobie tutaj zasygnalizować podstawowe obszary tego oddziaływania, ponieważ literatura na ten temat jest dość bogata (zob.: Baum, Lockstone 2007; Roche 2000; Jones 2001; Kim, Gursoy, Lee 2006; Ritchie, Smith 1991; Kim, Petrick 2005). Moim zdaniem warto podkreślić następujące wymiary organizacji tego typu wydarzeń:

*Wymiar ekonomiczny.* To zwykle on wysuwa się na pierwszy plan podczas analiz form oddziaływania wielkiej imprezy. Pomimo złożoności wpływu, jaki wywiera ona na otoczenie, głównym lub jednym z głównych kryteriów oceny tegoż przedsięwzięcia pozostaje rachunek ekonomiczny. E. Kasimati analizując konsekwencje, jakie niesie ze sobą organizacja Igrzysk Olimpijskich, zwraca uwagę na trzy rodzaje ekonomicznego wpływu przez nie wywierane: bezpośredni, pośredni oraz indukowany (Kasimati 2003, s. 434). Wpływ bezpośredni wiąże się z zastrzykiem pieniędzy, który dostarczają zewnętrzni uczestnicy imprezy. Pieniądze te pochodzą z biletów wstępu na imprezę, transportu, noclegów, konsumpcji, czyli z szeroko rozumianego pobytu w czasie trwania imprezy (zob.: Hinch, Hingham 2001). Wpływ pośredni dotyczy pieniędzy zainwestowanych w związku z imprezą – tworzeniem nowych miejsc pracy<sup>2</sup>, rozbudową infrastruktury czy innymi programami towarzyszącymi imprezie, a także z obecnością sponsorów. Wpływ indukowany natomiast wiąże się ze zwią-

---

<sup>2</sup> W tym miejscu warto obalić pewien mit towarzyszący wielkim imprezom, w tym również EURO 2012. Ich organizacja wiąże się z kreowaniem nowych miejsc pracy, ale badania dowodzą, że zdecydowana większość tych miejsc ma charakter krótkotrwały, tj. istnieją one od kilku miesięcy bądź tygodni przed rozpoczęciem imprezy do jej zakończenia (zob.: Ingerson 2001, s. 55).

szonymi wydatkami osób będących beneficjentami wielkiej imprezy w innych sektorach gospodarki. Jest to efekt długofalowy, możliwy do zaobserwowania jedynie w dłuższej perspektywie. Przy okazji należy również zwrócić uwagę na często pomijany w analizach negatywny wpływ wielkich imprez – alokację funduszy lokalnych wynikającą z inwestycji związanych z organizacją imprezy, zwiększoną konkurencją dla drobnych przedsiębiorców, obniżenie konsumpcji w czasie trwania imprezy przez mieszkańców miasta/państwa gospodarza (Jones 2001, s. 243).

*Wymiar polityczno-marketingowy.* Sam fakt organizacji imprezy stanowi wyraz siły jej organizatora. Możliwość goszczenia u siebie największych imprez sportowych (igrzyska olimpijskie, mistrzostwa świata czy mistrzostwa Europy), kulturalnych, politycznych czy gospodarczych (np. EXPO) jest szansą zaprezentowania się gospodarza jako miejsca niepowtarzalnego, nowoczesnego, sprawnie zarządzanego i mającego wiele do zaoferowania (zob.: Nauright, Schimmel 2005; Black, van der Westhuizen 2004). Jednocześnie konieczność współpracy z różnymi partnerami podczas organizacji wydarzenia wzmacnia relacje i umacnia pozycję gospodarza na politycznej scenie. Drogą tą poszły na przykład Chiny, organizując Letnie Igrzyska Olimpijskie 2008 (zob.: Xu 2006) czy Republika Południowej Afryki, goszcząc piłkarskie mistrzostwa świata w 2010 (zob.: Cornelissen, Swart 2006), a obecnie czyni to Katar (już jest gospodarzem wielu prestiżowych turniejów tenisowych czy wyścigów samochodowych, a w roku 2015 zorganizuje także mistrzostwa świata w piłce ręcznej oraz piłkarskie mistrzostwa świata w 2022 roku). Jednocześnie warto zauważyć, że z wielkimi imprezami wiąże się niezwykle potężny potencjał promocyjny. Pomagają one bowiem zarówno kreować wizerunek gospodarza (Smith 1994, s. 127–148) oraz przyciągać turystów nie tylko w czasie trwania imprezy (Weed 2008, s. 8), ale również po jej zakończeniu. Ci drudzy często bywają określane mianem turystów nostalgicznych, a więc wracających do miejsc, gdzie przeżyli silne emocje (Fairley 2008, s. 270–290).

*Wymiar społeczny.* Organizacja wielkiej imprezy stanowi również bodziec stymulujący wiele zróżnicowanych procesów społecznych. Wśród nich należy zwrócić uwagę na wiele przemian związanych z tkanką miejską: jej regeneracją (zob.: Getz 1997), rewitalizacją, modernizacją czy migracjami w jej obrębie (Hall 2006, s. 166–168). Innym aspektem są procesy zachodzące między mieszkańcami, takie jak poczucie bycia zbiorowym podmiotem współorganizacji (Owen 2001, s. 37 oraz 41–44), mobilizacja zasobów ludzkich w celu jej przygotowania (zob.: Lenskyj 2002) czy też wspólnotowość w jej przeżywaniu. To oczywiście zaledwie kilka segmentów z pola ogólnospołecznego oddziaływania wielkich imprez. W rzeczywistości ich społeczny kontekst jest dużo bardziej złożony i obejmuje całokształt procesów wywołanych przez nową sytuację społeczną, jaką jest osadzenie wielkiej imprezy w określonym otoczeniu.

Tak jak wspominałem, specyfika wielkiej imprezy powoduje również dość złożoną sytuację organizacyjną. Roche podkreśla, że w rolę organizatora wciela się zwykle zbiorowy podmiot, na który składają się instytucje międzynarodowe (np. Unia Europejska, Międzynarodowy Komitet Olimpijski, FIFA, UEFA), przedstawiciele władz

centralnych (np. agendy rządowe) i lokalnych, współpracujące z nimi organizacje pozarządowe (Roche 2000) oraz osoby pracujące zarobkowo przy wydarzeniu. To wewnętrzne zróżnicowanie szeroko rozumianego organizatora imprezy w istotny sposób wpływa na kontekst pracy wolontariuszy. T. Baum i L. Lockstone zwracają uwagę na liczne konsekwencje wynikające z tej sytuacji (Baum, Lockstone 2007, s. 35–37). Ja chciałbym podkreślić tylko cztery z nich. Po pierwsze, jest to sposób rekrutacji wolontariuszy. Z okazji międzynarodowych imprez zapotrzebowanie na nich jest dużo większe, a jednocześnie zadania im powierzane są bardziej zróżnicowane niż ma to miejsce przy mniejszych wydarzeniach. Pojawia się więc pytanie o to, w jakim stopniu rekrutacja realizowana pozostaje przy użyciu uniwersalnych narzędzi, a jak dalece proces dostosowania jej do lokalnego kontekstu imprezy (np. struktury demograficznej, kapitału społecznego itd.). Po drugie, pojawia się pytanie o zakres obowiązków wolontariuszy – w jakim stopniu jest on regulowany ogólnie, a w jakim pozostaje nieformalną umową między osobą koordynującą działania wolontariusza a nim samym. Innymi słowy, interesujący jest sposób określania, jakie funkcje wolontariusz może pełnić podczas imprezy, a jakich nie może. Po trzecie, w przypadku wielkich wydarzeń mamy do czynienia z wielopoziomową strukturą koordynacji pracy wolontariuszy. Prowadzi to do zwielokrotnienia liczby reprezentantów organizatora imprezy, przed którymi wolontariusze odpowiedzialni są za realizację powierzonych im zadań. Po czwarte, złożoność organizacyjnego kontekstu imprezy często powoduje także przedefiniowanie relacji między organizatorem a wolontariuszem: od relacji o charakterze partnerskim w przypadku mniejszych wydarzeń do często bezosobowych relacji nadrzędności i podrzędności podczas wielkich imprez.

Podsumowując, rozbudowana struktura organizacyjna wielkiej imprezy w istotny sposób oddziałuje na formułę obecności wolontariuszy podczas jej trwania. Generuje ona bowiem sytuację, w której funkcjonujący w jej obrębie organizatorzy realizują opisywaną przez J. Kurczewską optykę technokratyczną, a więc eksponującą wartości instrumentalno-proceduralne (Kurczewska 1997, s. 244), zwykle odmienne od tych, na które nakierowani są wolontariusze.

## Wolontariusze

Działalność wolontariacka ma tak szeroką formułę, że nie sposób wskazać jej jednej, spójnej definicji. Można natomiast spróbować wyodrębnić jej główne atrybuty. L. Hustinx ze swoimi współpracownikami na podstawie analizy aktywności wolontariackiej studentów wyróżnił sześć atrybutów tej działalności. W jego ujęciu jest ona nieobowiązkowa, bezpłatna, zorientowana zewnątrznie (społecznie), niekoniecznie związana z ramą organizacyjną, nieograniczona czasem ani rodzajem wykonywanej

czynności oraz niekoniecznie związana z aktywnością uniwersytecką (Hustinx i in. 2005, s. 527). Na potrzeby tego tekstu chciałbym skupić się na pierwszych trzech cechach oraz dodać do nich aspekt związany z motywacją.

*Dobrowolne zaangażowanie.* Podstawową cechą wolontariatu jest jego dobrowolny charakter. Stwierdza to sama „Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariatu”, uznająca za wolontariusza *osobę fizyczną, która ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia na zasadach wymienionych w ustawie* (art. 2. pkt. 3). Dobrowolność rozumiana jest tutaj jako zespół czynników determinujących określone działanie, związanych z wewnętrznymi przekonaniem jednostki lub jej subiektywnymi motywacjami (Tokarski 2008, s. 125). Mimo że wolontariat wpisany jest zwykle w pewną instytucjonalną ramę, to nigdy nie wiąże się on ze strukturalnie narzuconym obowiązkiem czy też innym obligatoryjnym działaniem, którego motywy nie zostały zinternalizowane przez jednostkę. Z tego M. Paull określa wolontariat jako *realizację swojej dobrej woli w utrwalonym kontekście w celu pomocy innym* (Paull 1999, s. 27).

*Nieodpłatny charakter.* Aktywność wolontariusza jest aktywnością nieodpłatną. Jak wspominałem już wcześniej, oznacza to, że formy gratyfikacji wolontariusza nie są gratyfikacjami finansowymi. Jednocześnie nie mamy tu do czynienia z brakiem jakichkolwiek form gratyfikacji – mają one jedynie inny charakter. W związku z tym – paradoksalnie – obecność wolontariusza nabiera wymiaru ekonomicznego, dzięki niej bowiem maleją koszty związane z realizacją określonego projektu (w tym także imprezy). Jej organizator, przynajmniej w założeniu, oszczędza fundusze, które w innym wypadku musiałby przeznaczyć np. na opłacenie pracy osób specjalnie w tym celu zatrudnionych. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że pomimo bezpłatnego charakteru usług świadczonych przez wolontariuszy, i tak obarczone są one kosztami związanymi np. z ich ubezpieczeniem, wyżywieniem czy ubraniem, a także upominkami dla nich (Baum, Lockstone 2007, s. 32).

*Spoleczny kontekst.* Innym kluczowym dla zdefiniowania istoty wolontariatu czynnikiem jest wskazanie, że dobrowolne i nieodpłatne zaangażowanie wykracza poza związki rodzinne, koleżeńskie czy przyjacielskie (Górecki 1999, s. 335). Tym samym aktywności, które realizowane są w jego ramach, dotyczą dobra wspólnego. Jednostka bierze w nich na siebie odpowiedzialność za szersze procesy, które dzieją się w życiu społecznym, ale jej działanie nie sprowadza się tylko do pomocy osobom ze swego bezpośredniego otoczenia. Aspekt ten podkreślają J. Wilson i M. Musick, którzy różnią nieformalne niesienie pomocy znajomym od zorganizowanego świadczenia usług wolontariackich dla dobra ogółu (Wilson, Musick 1997, s. 695–697). Sytuacja ta prowadzi do zwiększenia aktywnego udziału jednostek w przestrzeni publicznej (Schlegelmilch, Tynan 1989), a w konsekwencji do ich subiektywnego poczucia wpływu na otaczającą jednostki rzeczywistość. M. Dutta-Bergman określa to zjawisko mianem uwspólnionej odpowiedzialności (Dutta-Bergman 2004). W tym miejscu należy podkreślić także makrostrukturalny wymiar wolontariatu. B. Houle, B. Sagarin

i M. Kaplan wskazali na sześć funkcji, które pełni on wobec całego systemu społecznego. Odgrywa on mianowicie rolę obszaru: realizacji wartości, pobierania nauki, rozwoju zawodowego, społecznego zaangażowania, redukcji poczucia winy oraz samowzmocnienia (Houle, Sagarin, Kaplan 2005, s. 338).

*Motywacja.* Aby zrozumieć w pełni sens tej nieodpłatnej pracy, jaką jest wolontariat, należy pochylić się nad jednostkowymi motywacjami, które są z nim związane. Rozumiem je tutaj za J. Reykowskim jako stan gotowości do podjęcia określonego działania wynikający z dążenia jednostki do zredukowania określonych potrzeb psychicznych czy fizjologicznych (Reykowski 1985). Z opisywanych przez badaczy motywacji do pracy wolontariackiej (Glick, Tarczyńska 1999; Gliszczyńska 1981; Kozioł 2002) można wyróżnić ich trzy główne typy. Po pierwsze, jest to motywacja egocentryczna. Kierująca się nią jednostka angażuje się w działanie wolontarystyczne, ponieważ czerpie z nich różnego rodzaju korzyści niefinansowe. Po drugie, motywacja empatyczna, wiążąca się z próbą pomocy innym jednostkom wynikającą z współodczuwania ich stanów psychicznych. Po trzecie wreszcie, motywacja może mieć charakter normatywny, w tym przypadku wiążący się z internalizacją norm i wartości moralnych obecnych w danej grupie oraz ich realizacją w życiu społecznym.

Aby dopełnić rysowany tutaj obraz wolontariatu, warto również przedstawić, jakie miejsce zjawisko to zajmuje w społeczeństwie polskim. Według badań przeprowadzonych na zlecenie *Stowarzyszenia Klon/Jawor* 16% Polaków zadeklarowało, że w ciągu 2010 roku pracowało wolontarystycznie. Jest to o 3 punkty procentowe więcej niż rok wcześniej (13% w 2009 roku) i o 5 niż dwa lata wcześniej (11% w 2008 roku). Odnotować należy więc wzrost aktywności wolontariackiej, jednocześnie jednak wynik ten wciąż jest dużo niższy w porównaniu z latami 2005–2006 (odpowiednio – 23 i 22%). Polacy wolą raczej finansowo wspierać organizacje społeczne i realizowane przez nie projekty, niż samodzielnie się w nie angażować. Czyni tak 54% respondentów (Przećławska 2010).

Oprócz wspomnianych wyżej ogólnych uwarunkowań wolontariatu należy zauważyć, że jego charakter podczas wielkiej imprezy cechuje się również kilkoma dodatkowymi atrybutami.

*Jednorazowość.* Wolontariat podczas wielkich imprez rzadko wiąże się z długofalowym działaniem. Zwykle jest jednorazowym „podkasaniem rękawów” (Bruce 1995). Z. Tokarski ten typ zaangażowania określa mianem wolontariatu akcyjnego (2008, s. 134), a D.A. Harrison nazywa wolontariatem epizodycznym albo nieciągłym (1995, s. 372).

*Nowe typy motywacji.* W przypadku zaangażowania się w wielką imprezę pojawiają się także inne motywacje, które nie są obecne w innych typach wolontariatu.

Na przykład motywacją jest sama możliwość partycypowania w imprezie, udział w wydarzeniu, na który z różnych powodów wolontariusz normalnie nie mógłby sobie pozwolić. Sytuacja ta zazwyczaj dotyczy imprez ekskluzywnych (gdzie cena wstępu na imprezę przekracza możliwości finansowe wolontariusza – np. festiwale



muzyczne czy filmowe, imprezy sportowe), bądź elitarnych (przewidzianych dla bardzo ograniczonej publiczności – np. z racji ograniczeń przestrzennych). Dodatkowo wolontariuszom wystawiany jest zwykle certyfikat uczestnictwa w wydarzeniu i pracy przy nim.

Motywacją bywają również materialne reprezentacje imprezy, czyli np. gadżety z nią związane: wolontariusz oprócz brania udziału w imprezie otrzymuje też zwykle związane z nią gadżety – koszulkę, czapkę, kurtkę, papeterię, materiały prasowe czy inne przedmioty, którymi posługiwał się podczas trwania imprezy, a po jej zakończeniu przeszły one na jego własność (zob.: Lash, Lurry 2007, s. 39–64).

*Bardziej rozbudowana struktura organizacyjna wolontariatu.* P. Benson i jego współpracownicy podkreślają, że wolontariat podczas dużej imprezy, to przedsięwzięcie, które wymaga bardzo szczegółowego rozplanowania, organizacji oraz dopasowania typów interwencji (Benson i in. 1989). Wiąże się to z zaawansowanym sposobem rekrutacji wolontariuszy, zarządzania nimi oraz ze zróżnicowanymi formami ich gratyfikacji. Wraz ze zmianą struktury wolontariatu dochodzi również często do zmiany relacji wolontariusz – organizator.

Podsumowując, pomimo wielu cech wspólnych dla całego zjawiska wolontariatu, analizowany tutaj wolontariat podczas wielkich imprez wiąże się z także z czynnikami specyficznymi, które nie występują w przypadku innych jego form.

## Metodologia badań

Przedstawiona w dalszej części tekstu analiza opiera się na danych jakościowych uzyskanych z 75 wywiadów pogłębionych. Dobór próby badawczej miał charakter celowy i wynikał z dwóch założeń. Po pierwsze, badania realizowano w trzech miastach: w Poznaniu, Gdańsku i we Wrocławiu. Wybór tych ośrodków spowodowany był podobieństwem dużych imprez, które one gościły lub cyklicznie goszczą. Odbywa się w nich jeden z międzynarodowych festiwali teatralnych bądź filmowych, a także miały miejsce mistrzostwa Europy w koszykówce mężczyzn *EuroBasket 2009* oraz inne międzynarodowe wydarzenia sportowe. W każdym z miast przeprowadzono 25 wywiadów. Po drugie, w obrębie próby respondentów przypisanych do każdego miasta 1/3 wywiadów zrealizowano z organizatorami, czyli osobami odpowiedzialnymi za organizację wielkich imprez lub koordynację pracy wolontariuszy (7–8 respondentów), pozostałe zaś z samymi wolontariuszami (17–18 respondentów).

Wywiady przeprowadzono w dwóch etapach – w pierwszej kolejności respondentami byli organizatorzy (wywiady te w innych miejscach nazywane są również wywiadami eksperckimi), w dalszej wolontariusze. Do każdego z tych etapów wy-

korzystany został inny scenariusz wywiadu, który dostosowano do grupy respondentów (organizatorów bądź wolontariuszy) i choć skupiał się on na tych samych problemach badawczych, to brał pod uwagę różne perspektywy ich postrzegania. Sytuacja ta w połączeniu z dużą, jak na badania jakościowe próbą badawczą umożliwiła pogłębioną eksplorację przedmiotu badań oraz przedstawienie złożonych uwarunkowań funkcjonowania zarówno organizatorów, jak i wolontariuszy.

## Wyniki

Wyniki przeprowadzonych badań zaprezentuję dwutorowo. Określony problem przedstawię najpierw z perspektywy wolontariuszy, a następnie z perspektywy organizatorów. Zdecydowałem się wybrać trzy główne problemy, w których obrębie mamy do czynienia z odmiennymi perspektywami dotyczącymi postrzegania obecności wolontariuszy na wielkiej imprezie.

### *Definiowanie charakteru aktywności wolontariuszy podczas imprezy*

Znaczna część wolontariuszy swoją obecność podczas wielkiej imprezy postrzega w kategoriach rozrywki. Zaangażowanie w wolontariat stanowi dla nich ciekawy sposób zagospodarowania czasu wolnego. Respondenci często podkreślali rodzinną atmosferę panującą podczas imprezy oraz nieformalne więzi między wolontariuszami. W konsekwencji okres angażowania się w wolontariat rozpatrywany bywa w opozycji do czasu pracy i rygorów z nim związanych:

*Tak jak wcześniej wspomniałam – na festiwalu panuje bardzo serdeczna, miła i rodzinna atmosfera. Nie ma się poczucia, że przychodzi się do ciężkiej i nużącej pracy. Znam osoby, które biorą urlop ze swojej pracy „etatowej” i wyjeżdżają do pracy na festiwalu. Praca na festiwalu jest generalnie przyjemna, więc po prostu chce się tam pracować (WW3)<sup>3</sup>.*

Niejednokrotnie czas ten opisywany jest wręcz w kulturowych kategoriach święta, a więc wydarzenia łamiącego rutynę codzienności i mającego charakter liminalny:

*Myślę, że przede wszystkim to, że robię zupełnie coś innego niż na co dzień, po prostu jest jeden dzień, w którym jestem totalnie oderwana od swoich co-*

---

<sup>3</sup> Kolejne symbole w opisie wypowiedzi respondentów oznaczają: status respondenta (W – wolontariusz, O – organizator), miasto, w którym wywiad został przeprowadzony (P – Poznań, W – Wrocław, G – Gdańsk) oraz numer rozmowy w danym mieście.

*dziennych obowiązków, dużo nudniejszych, mogę zająć się zupełnie czymś innym, pomóc, poznać ludzi, tak jak bym czytała po prostu książkę wyrwaną z rzeczywistości, po prostu odrywam się od rzeczywistości, jestem zupełnie gdzie indziej (WW8).*

Dodatkowo w wypowiedziach wolontariuszy pojawia się również kontekst nowości, a więc przeżywania sytuacji niedostępnych ich doświadczeniu w codziennych sytuacjach:

*Fajne było to, że grała (w EuroBaskecie – przyp. PN) reprezentacja Macedonii i miała bardzo fajnych dopingujących kibiców. I że grała reprezentacja Izraela, której pilnowali agenci Mossadu ze słuchawkami w uchach. Takie rzeczy pewnie w innych okolicznościach nigdy by mi się nie przytrafiły, a tu były tak blisko. Stałem bardzo blisko agenta Mossadu, mogłem mu nawet wyjąć tę słuchawkę z ucha, ale bałem się go dotknąć (WP12).*

Wolontariusze postrzegali więc okres angażowania się w wolontariat jako czas wolny, w którego obrębie poznają oni ciekawych ludzi, realizują swoje zainteresowania oraz mają możliwość doświadczenia nowych sytuacji.

Natomiast dla organizatorów imprezy zarządzanie działaniami wolontariuszy wiąże się ściśle z kategoriami stosowanymi do zarządzania i ewaluacji etatowych pracowników realizujących swoje obowiązki w ramach czasu pracy. Jeden z nich wprost wyraził ten mechanizm:

*Kwestia zarządzania (wolontariuszami – przyp. P.N.) nie odbiega zasadniczo od zarządzania kadrami w zakładach pracy, korporacjach. Opiera się na tym samym. Jedyne element, którego tutaj nie ma, to nie ma wynagrodzeń finansowych (OW10).*

W niektórych przypadkach organizatorzy idą krok dalej i obecność wolontariuszy postrzegają w bardzo przedmiotowych kategoriach.

*Ja jestem użytkownikiem wolontariuszy, ja mówię, że potrzebuję tu i tu, mają chodzić jak w zegarku. Jak nie chodzą, to dostają w d... Pytam ich (wolontariuszy – przyp. PN) „kto jest waszym liderem?”. Najpierw go opieprzam, a jak nie, to idę dalej: „słuchaj, ta grupa jest do luftu, albo mi ją wymienisz, albo będzie problem”. To są podstawowe rzeczy – ten paramilitarny podział plus chęć, motywacja do pracy, powoduje, że to się jakoś udaje. Tak naprawdę to jest dobry przepływ informacji i zadań, konsekwentna egzekucja i pilnowanie, żeby nie dziczeli, to wtedy to idzie (OW6).*

O ile więc organizatorzy imprez mają na uwadze fakt, że *wolontariusz wszystko może, ale nic nie musi (OP16)*, o tyle ich aktywność postrzegana jest w kontekście czasu pracy i odpowiedzialnej realizacji obowiązków z nim związanych.

### **Typ powierzanych wolontariuszom zadań**

Wolontariat stanowi zwykle możliwość zdobycia nowych umiejętności i takiego rodzaju doświadczeń, które są im zwykle niedostępne. Wynika to z młodego wieku wolontariuszy czy ich niskiej pozycji na rynku pracy. Tym samym wielopoziomowe i zarazem prestiżowe projekty, jakimi są wielkie imprezy, oferują wolontariuszom możliwość jednostkowego nabycia określonych kompetencji oraz sprawdzenia się w skomplikowanych zadaniach, którym nie towarzyszy takie samo poczucie odpowiedzialności jak w przypadku pracy zarobkowej:

*Jest to jakaś forma doświadczenia, która pewnie nie mogłaby być zdobyta na pewnym etapie, w liceum czy na początku studiów, gdzie raczej jako taki regularny pracownik nie miałbym szansy być tak blisko wielkiej imprezy, jak „Malta” czy EuroBasket (WP12).*

Wolontariusze oczekują, że dzięki zaangażowaniu w wolontariat będą mogli chociaż na chwilę wczuć się w rolę organizatora imprezy, poznać kulisy tak dużego przedsięwzięcia i zobaczyć je od kuchni (WP13). Liczą oni, że powierzane im zadania będą miały charakter wyzwania i dzięki nim zyskają oni określone kompetencje. Diagnozę tę wprost formułuje jeden z wolontariuszy:

*Dużo chętniej biorę udział w projektach, o których wiem, że będą wymagały ode mnie jakiejś kreatywnej pracy, gdzie będę mógł się czymś wykazać, coś dać od siebie, żeby nie tylko robić coś mechanicznie, ale też opierać się na dialogu, kontakcie z ludźmi (WP8).*

Dlatego największym rozczarowaniem dla wolontariuszy jest sytuacja, w której powierzane im zadania nie mają, w ich mniemaniu, żadnego wpływu na jednostkowy rozwój.

*Generalnie samo zadanie, jakie miałam, to miałam pomagać przy spotkaniach bilateralnych i nalewać kawę. To było dla mnie po prostu nie do przeżycia (...). Byłam rozczarowana, że z moim doświadczeniem dostałam funkcję, która mogłaby być dla innych osób (WP2).*

Organizator natomiast skupia się na bardziej systemowym ujęciu wydarzenia. Jednostkowe aspiracje wolontariuszy są dla niego wtórne wobec całościowego projektu, jakim jest sprawna realizacja wielkiej imprezy. Dlatego starają się oni maksymalnie wykorzystać potencjał, jaki oferują wolontariusze, ale równocześnie minimalizować zagrożenia wynikające z braku ich doświadczenia czy nieodpowiedzialności. W konsekwencji organizatorzy często nie powierzają wolontariuszom rozbudowanych obowiązków, ale angażują ich jedynie do aktywności, które niosą ze sobą mniejsze niebezpieczeństwo niewłaściwej realizacji:

*Podobnie jak z pracodawcą i z pracownikiem zatrudnionym w stosunku pracy, jeżeli jest to zły pracownik, znaczy źle przygotowany, bez kompetencji i bez uprawnień, a powierzymy mu zbyt dużą czy źle dobraną odpowiedzialność, to się to nie opłaci (OW10).*

Następstwem tego stanu jest odmienna perspektywa postrzegania obecności wolontariuszy na imprezie. Organizatorzy imprezy widzą zwykle w wolontariuszach rodzaj zbiorowego zasobu, który ma przyczynić się do właściwego przebiegu całej imprezy. Dopiero na dalszym planie znajdują się jednostkowe ambicje i motywacje wolontariuszy. Dlatego przez organizatorów najmilej widziana jest deklaracja wolontariuszy gotowości do zaangażowania się w szeroko rozumianą pomoc w organizacji wydarzenia, a nie chęć wypełniania określonego zadania. Wolontariusze pytani o preferencje w kwestii pełnionych obowiązków odpowiadają, że:

*jest to naprawdę dowolne i że są strasznie totalnie elastyczni, „gdzie mnie przydzielicie, tam chętnie pomogę”. Dlatego to też jest fajne, ale są osoby, które mówią, że chcą być w tym i w tym, i to ich interesuje, i reszta raczej nie, dlatego wtedy staramy się, żeby i oni byli zadowoleni, i żeby było wszystko obłożone (OW12).*

O ile więc wolontariusze sens swojej obecności na imprezie lokują w zdobyciu jednostkowych doświadczeń i zdolności, o tyle organizator reprezentuje perspektywę systemową, kładącą nacisk na ponadjednostkową sprawność funkcjonowania poszczególnych segmentów imprezy.

### **Relacja wolontariusz – organizator**

Wolontariusze często podkreślali, że w ich odczuciu na wielu imprezach organizatorzy w relacjach z nimi kierują się zasadą „wziąć jak najwięcej, dać jak najmniej” (WP4). Wskazują oni na poczucie asymetrii w obrębie korzyści, jakie odnoszą obie strony. W ich mniemaniu zyskuje bowiem przede wszystkim organizator imprezy, a zysk ten ma głównie wymiar ekonomiczny:

*Mają (organizatorzy – przyp. P.N.) darmową siłę roboczą. Mają sztab młodych ludzi, znających języki, którzy chcą dobrowolnie coś zrobić. Nie oczekują za to zapłaty, w większości można na nich liczyć. Są chętni do pracy przy kolejnych imprezach, bo do dzisiaj dostaję, tak jak ci wspominałam, maile (WWP3).*

Jednocześnie w ich odczuciu bardzo często organizatorzy nie potrafią zrównoważyć tej sytuacji poprzez odpowiednie docenienie wolontariuszy:

*Właśnie podczas EuroBasketu była taka sytuacja. Niektórzy myślą, że jak ktoś pracuje za darmo, to nie trzeba go szanować. Że jesteśmy wolontariuszami, nam się nie płaci, więc możemy zmywać podłogę. Tak naprawdę nie wiem, ale sposób wydawania poleceń i traktowania ludzi odbiega od normy. (...) Raz była afera. Okazało się, że koszulki były, a potem, że ich nie było. Niektórzy myślą, że jak da-*

*dzą nam koszulki, to będziemy superszczęśliwi, bo mamy gadżety, a to nie o to chodzi; chodzi o to, żeby ktoś był dla mnie miły i traktował mnie z szacunkiem. Ja nie muszę dostać koszulki, butów, czapki, nie o to w tym chodzi (WG7).*

Niektórzy wolontariusze twierdzili wręcz, że byli traktowani gorzej niż normalni pracownicy:

*Wolontariusz, coś mu się tam powie, żeby robił. Wiadomo, że gdyby przyszedł pracownik normalnie pracować i nie znalazł zakresu swoich obowiązków, to byłby już zgrzyt. Ale wolontariuszy to można traktować w inny sposób. Mnie denerwuje, że jest mnóstwo szkoleń, przygotowań, spotkań od groma i trochę, na których trzeba być, bo jak nie jesteś, to później jest jakiś tam zgrzyt. A potem się okazuje, że „przejdziemy sobie obiekt, tu jest trybuna, ale to wszystko poznacie, to wszystko wyjdzie w praniu”. Tak naprawdę do samego końca imprezy, nawet nie wiadomo co się robi. Nie ma konkretnego „sluchaj, jesteś do przygotowania, to, to i tamto; jesteś każdego ranka odpowiedzialny, żeby przynieść to, to i tamto. Myślę, żeby to też było lepsze dla wolontariuszy, żeby oni się czuli w konkretny sposób potrzebni, odpowiedzialni za coś, a nie takie „przynieś, wynieś, pozamiataj” (WP4).*

Jednocześnie towarzyszy im poczucie, że ich obecność na imprezie niejednokrotnie jest zbędna. Wiąże to z przekonaniem organizatorów, że skoro wolontariusze nie są opłacani, to można „brać ich na zapas”, wychodząc z założenia, że lepiej, żeby kilku wolontariuszy się nudziło, niżby miało zabraknąć rąk do pracy:

*(...) Mieliliśmy sobie chodzić w tę i we w tę, po całym Świętym Marcinie (ulica w Poznaniu – przyp. PN), tak sobie chodzić i jak ktoś zahaczy i o coś spyta, to mu pomóc. Ale nikogo nie było i to było tak, że była brzydka pogoda wtedy, zresztą trudno się dziwić, bo to był grudzień. (...) Mieliliśmy jeszcze ponczo, błękitne, zrobione z polaru. A w tych dniach padał deszcz. Więc jak to ponczo nasiąknęło... I tak dobrze, że nie padał śnieg. I ci ludzie cały dzień byli na konferencji, czyli na Targach i oni nie wychodzili nigdzie za bardzo. A jak już, to szli sobie na Stary Rynek prosto, albo jechali sobie taksówką. Najczęściej zadawane pytanie, to było „która jest godzina?” przez jakichś ludzi z Poznania, a nie z zagranicy. Miałam nadzieję, że sobie porozmawiam po angielsku, komuś pomogę, cokolwiek zrobię, a nic. (...) Zresztą jak się spotykaliśmy na tych obiadach, to wszyscy narzekali, że nie mają nic do roboty (WP6).*

Innym aspektem, na który wolontariusze zwracają uwagę, to poczucie relatywnej deprivacji w kwestii zapewniania im podstawowej bazy materialnej podczas imprezy jak np. jedzenia:

*Był tam (podczas Mistrzostw Świata w Kajakarstwie – przyp. P.N.) taki wielki namiot cateringowy i on był przeznaczony dla zawodników, trenerów i działaczy. Tam był catering z wyborem takiej zupy, takiego jedzenia itd. I było też osobne*

*wejście, w takiej przybudówce, osobne wejście dla wolontariuszy, którzy mogli zjeść. Już pomijam, że serwowali tam, nie wiem, jedno danie z tej części głównej namiotu i specjalnego wyboru nie było, tylko się brało, co dawali. Dla mnie to też było symbolem tego braku szacunku, wchodziło się do głównej części namiotu z asfaltowanej ścieżki, a do tej bocznej części namiotu przez trawnik, który był na pół trawnikiem, na pół piachem. W jeden dzień popadało i my szliśmy przez błoto, musieliśmy iść przez regularne po prostu błoto, przez które nie szło przejść. To było takie nie w porządku ze strony organizatorów, że to jest takie traktowanie, że „wolontariusze, to sobie tam zjedzą”, takich warunków jakichś sensownych nie zagwarantowali (WP4).*

Te sam aspekt wiąże się również z takimi formami wynagrodzenia, jakimi są gadzety pochodzące z imprezy. Według wolontariuszy organizatorzy często nie zwracają uwagi na to, że one także stanowią ważny element wynagrodzenia wolontariusza.

*Nikt o tym nie myśli, dlatego że w większości organizatorzy nigdy nie byli wolontariuszami. Nie mają takiego spojrzenia. Poza tym to jest taki głupi szczegół. „Ja muszę zarezerwować miejsca dla drużyn w samolotach, ja muszę zarezerwować hotele dla drużyn, muszę zarezerwować przejazdy, idą w to miliony złotych, a dlaczego ja mam myśleć, że każdy ma dostać długopis za złotówkę?”. A jak każdy dostanie po długopisie za złotówkę, to będzie dużo bardziej szczęśliwy. (...) Ja mam ręcznik. Na EuroBasket była przeznaczona pewna ilość ręczników z logiem imprezy i te ręczniki były na ławkach drużyn. (...) My się dowiedzieliśmy, że ręczników nie możemy dostać, mimo że są fajne i są fajną pamiątką, bo muszą jechać do Łodzi (miejsca kolejnego etapy imprezy – przyp. PN). Do Łodzi pojechała więc połowa tych ręczników, bo każdy sobie wziął taki ręcznik, bo chciał mieć pamiątkę. Nikt nie pomyślał, żebyśmy dostali pamiątkę. Dużo fajniejsze niż zwrot kosztów jest rozdanie pamiątek, gadżetów (WP1).*

Wolontariusze podkreślają również to, że czasem napotykali oni strukturalną blokadę gratyfikacji, a więc sytuację, w ramach której status wolontariusza uniemożliwiał mu skorzystanie z takiej formy wynagrodzenia, jaką jest sam udział w imprezie. Wiazało się to choćby z obowiązkami, które na nim ciążyły:

*No, mniej czasu miałam na spotkania. Bardzo ciekawe wykłady były organizowane i nie mogłam na nie iść, tylko musiałam siedzieć w gabinecie (WP15).*

Jednocześnie nierzadko wynikało to z pewnych odgórnych założeń definiujących status wolontariusza:

*Były takie sytuacje, że pomimo że wolontariusze mieli wstęp na wszystkie wydarzenia, ich identyfikatory umożliwiały wstęp na dowolne przedstawienia, to często sprowadzało się to do tego, że już nie było miejsc dla nich, bo w pierwszej ko-*

lejszości były wpuszczane osoby z biletami, a na najbardziej atrakcyjne przedstawienia bilety rozchodziły się szybko, w związku z czym wolontariusze nie mieli możliwości wejścia na te przedstawienia. Z jednej strony trochę kłóciło się z ideą wynagradzania wolontariuszy, a z drugiej strony chyba takie frustrujące to było, jak się angażowało w jakieś wydarzenia, głównie po to, żeby na te spektakle chodzić (WP12).

Podsumowując, jeden z respondentów w następujący sposób scharakteryzował relacje między organizatorami imprezy a wolontariuszami:

*(...) nas się nie traktuje poważnie – „to wy jesteście wolontariuszami i to przecież my wam chcemy tutaj dać możliwość uczestniczenia w takim wydarzeniu, więc jeszcze przyjdźcie i nas po pierścieniach całujcie”. Więc to jest takie kompletnie inne usytuowanie organizatorzy – wolontariusz, a organizatorzy – pracownik tej imprezy (WP4).*

Z drugiej strony dla zrozumienia w pełni perspektywy organizatora w kwestii obecności wolontariuszy na imprezie warto przytoczyć wypowiedź jednego z nich:

*Wolontariat zawsze pełni funkcję dodatkową i podwyższa jakość obsługi, a nie stanowi jej fundamentu. Jeśli mamy ochronę (na imprezie – przyp. P.N.), to musi być zatrudniona firma ochroniarska – to jest regulowane przepisami. Wolontariat wspomaga realizację zadań, polepsza standard działania, szczególnie w tych sektorach, które bez wolontariuszy byłyby zaniebane, ale nie ma znosić płatnych pracowników (...) Wolontariusze nigdy nie działają samodzielnie. Zawsze działają pod kierunkiem jakiegoś koordynatora, a także w większej grupie. Jeśli więc któryś zrezygnuje z pracy, to jego obowiązki przejmuje ktoś inny bez szkody dla całego zadania. Wolontariuszy nie angażuje się do wykonywania podstawowych czynności, które i tak firmy muszą zrobić (OP16).*

Wolontariat w oczach organizatorów pozostaje czynnikiem wspomagającym realizację imprezy, ale nie decydującym o jej ostatecznym kształcie. Ta sytuacja sprawia także, że w wielu aspektach mają oni dość krytyczny stosunek do wolontariuszy. Z jednej strony doceniają oni ich nieodpłatne zaangażowanie, z drugiej jednak wskazują na niedogodności związane z ich obecnością:

*Wolontariusze pracujący w Poznaniu, ale także w innych polskich miastach, są niezwykle rzetelni i zaangażowani w pracę, ale brakuje im swobody w działaniu. Jeżeli ustawimy wolontariusza przy wejściu i powiemy mu, żeby podchodził do co dziesiątej osoby, to on to robi. Kiedy jednak poprosimy go, aby po prostu udzielał ludziom informacji, to on tego nie będzie robił. Po prostu jest w polskich wolontariuszach obawa przed podchodzeniem do obcych ludzi (...). Niby jesteśmy gościnni i jest super, ale gość na ulicy to jest gość niczyj i nikt się nim nie zajmuje (OWR).*



Uważają oni także, że wolontariusze często przedkładają jednostkowe gratyfikacje nad chęć zaangażowania w imprezę i po prostu pomoc przy jej realizacji:

*Jeżeli ktoś wśród preferencji do pracy podczas imprezy wpisuje, że chce być tylko i wyłącznie w namiocie VIP, to znaczy, że jemu nie zależy na pomyślnym przebiegu całej imprezy i będzie z nim więcej kłopotów niż pożytku (...) Ja nie potrzebuję osoby, która będzie biegała między zawodnikami i zbierała autografy, ale osoby, która będzie ciężko pracowała i realizowała wyznaczone cele (...) Nie szukamy gwiazd, które chcą zabłysnąć na imprezie, tylko osób do ciężkiej pracy (OP16).*

Taki stan wymusza elastyczność w zarządzaniu wolontariuszami oraz gotowość do działania w sytuacjach nieoczekiwanych. Choć w oczach wolontariuszy ciągła niepewność i niedookreśloność ich obowiązków jest bardzo uciążliwa, to organizatorzy wychodzą z założenia, że jest to właśnie naturalna formuła ich pracy:

*To bardzo często wygląda w ten sposób, że ja mam jakiś plan i staram się go trzymać, ale na ogromnych koncertach, to po prostu ten plan w ogóle się nie sprawdza, bo się okazuje, że jakiś wolontariusz nie może przyjść, więc jedną osobę z jednego miejsca muszę przenieść w inne miejsce, także takie plany, to warto sobie coś takiego przygotować ale trzeba się z tym liczyć, że tak naprawdę oni później i tak zajmą się czymś innym (OW18).*

Jedną z form przeciwdziałania sytuacjom awaryjnym na wielkiej imprezie jest według organizatorów właśnie „rezerwowa” obecność wolontariuszy. W konsekwencji traktowani są oni jako zasób personalny, który może być wykorzystywany w razie potrzeby:

*(Wolontariusz – przyp. P.N.) twierdzi, że nic się nie dzieje tam u niego na stanowisku, no, ale to już wtedy staramy się wytłumaczyć mu, jak ważne jest to, żeby on tam stał i to nie jest nasz wymysł, i on sobie nie ma stać dla samego stania, tylko że to jest jednak istotne, tam zawsze może się coś zdarzyć nieprzewidzianego, i tam musimy mieć człowieka, żeby reagował (OW12).*

Jednocześnie organizatorzy zwracają uwagę, że samo zaangażowanie obecności i funkcjonowania wolontariuszy podczas wielkiej imprezy jest przedsięwzięciem o wiele bardziej złożonym, niż im się zwykle wydaje:

*Jeśli angażujemy sektor prywatny, to po prostu płacimy im fakturę za wykonaną pracę, usługę, za dostarczenie towaru. Jeżeli zatrudniamy wolontariusza, to jemu za pracę nie płacimy, natomiast przyzwoitością i pewnym zobowiązaniem, takim zupełnie naturalnym, jest to, że jeżeli angażujemy go przez dłuższy czas i jest zima, no to chcemy go nakarmić i napoić; jeżeli oczekujemy od niego, żeby się przemieszczał po mieście, to powinniśmy mu zapewnić możliwość bezpłatnego przemieszczania się po mieście, korzystania ze środków komunikacji zbiorowej; jeżeli chcemy,*

*żeby ten wolontariat był wizualnie też czytelny i no taki prestiżowy, to wypada, żebyśmy sfinansowali zakup poszczególnych elementów odzieży itd. Tak więc podczas gdy firmie zapłacilibyśmy z góry fakturę i to oni zadbaliby o to, żeby się ubrać, nakarmić i przejechać, to na pewno jest to w takim rozrachunku finansowym dużo tańsze. Natomiast zyskujemy tutaj (podczas korzystania z usług wolontariuszy – przyp. PN) dużo więcej niż przy zleceniu usługi, no bo budujemy to społeczeństwo obywatelskie, to poczucie tożsamości, którego fakturą nie zdobędziemy (OW10).*

Podsumowując, rozminięcie się sposobów postrzegania roli wolontariatu przez samych wolontariuszy i organizatorów imprez przejawia się na trzech płaszczyznach. Po pierwsze, w obrębie definiowania aktywności wolontariackiej – czy jest to działanie o charakterze rekreacyjnym wykonywane w czasie wolnym, czy też realizacja obowiązków lokująca się raczej w czasie pracy. Po drugie, obszarem rozbieżności pozostaje również dystrybucja obowiązków podczas trwania imprezy. Wolontariusze oczekują zwykle zadań, które wpłyną na ich jednostkowy rozwój i nieść będą ze sobą nowe doświadczenia. Organizatorzy powierzają im natomiast często aktywności o charakterze wspomagająco-asekurującym, wychodząc z założenia, że wolontariusze świadczą pomoc dodatkową, a nie stanowią głównej siły pracowniczej podczas trwania imprezy. Po trzecie wreszcie, obie strony – wolontariusze i organizatorzy – inaczej postrzegają i definiują relacje między sobą. W konsekwencji możemy obserwować bardzo silnie zarysowane rozminięcie się perspektyw: jednostkowej optyki wolontariuszy i strukturalnej wizji organizatorów.

## Konsekwencje

Mając na uwadze tę diagnozę, można zapytać o aspekty, które decydują o sprawnej realizacji zadań wolontariatu podczas wszystkich przebadanych imprez, pomimo zasygnalizowanej różnicy perspektyw w ujmowaniu wolontariatu. Wskazałbym na trzy główne takie wymiary.

Po pierwsze, strukturacyjny charakter wielkiej imprezy. Tworząc pewną swobodną analogię z koncepcją strukturacji A. Giddensa (2003) można powiedzieć, że wielka impreza charakteryzuje się pewną instytucjonalnie wyznaczoną sztywną ramą organizacyjną, a wolontariusze pozostają czynnikiem, który tę ramę uelastycznia. To oni odpowiedzialni są za wspomaganie struktury, ale mają również przyzwolenie na wykraczanie poza nią. Sens ich obecności lokuje się tam, gdzie nie do końca sprawdzają się standardowe rozwiązania organizacyjne. Do opisu tego statusu wolontariuszy jeden z respondentów użył metafory wielkiego obrazu, którego całościowe rozplanowanie i ogląd są niemożliwe:

*Ja w ogóle myślę, że wielkie imprezy sportowe są zorganizowane w ten sposób, bo byłem już na kilku, że mają taki duży obraz, jak Amerykanie to określają "big picture", ale między tymi dużymi obrazkami są pewne luki, o których nikt nie myśli, skupiając się na takich podstawowych rzeczach. Zadaniem wolontariusza (...) jest wypełnianie luk i zasypywanie tych dziurek. (...) Ja widzę, jak to jest planowane, to jest planowane w ten sposób, że jest wielki obrazek tej imprezy, ale są takie szczegóły, o których nie sposób pomyśleć jako organizator, bo są zbyt małe. Organizator nie jest fizycznie w stanie. Struktura zarządzania wielką imprezą, która dbałaby o wszystkie szczegóły, która nie potrzebowałaby zasypywania dziurek, musiałaby mieć wielu kierowników od wielu działów (WP1).*

W konsekwencji – paradoksalnie – im bardziej próbuje się odgórnie narzucić wolontariuszom sposób realizacji ich obowiązków, im mniej elastyczni są oni w swoich działaniach, tym gorzej oceniają całą imprezę. O Europejskim Spotkaniu Młodych Taize w Rotterdamie w 2010 roku jeden z respondentów wypowiada się następująco:

*Osoba odpowiedzialna za nasz nocleg w parafii, w której spaliśmy, powiedziała, że napisane ma w tej książce – każdy dostawał informator parafialny – co trzeba zrobić, że ona nic nie ma robić, ona ma tylko koordynować, więc nic nie było przygotowane, żadnych modlitw. Przez to spotkanie traciło trochę smak. Było w porządku, ale nie było takiego szalu jak w Poznaniu (lokalizacja Europejskiego Spotkania Młodych w 2009 roku) (WP14).*

A zatem, w formule wielkiego wydarzenia jest miejsce zarówno na pewne odgórne regulacje, jak i na patchworkową obecność wolontariuszy.

Po drugie, między organizatorami a wolontariuszami można obserwować pewien rodzaj sojuszu gratyfikacyjnego. Obie strony dostrzegają liczne dysfunkcje takiego układu, godzą się jednak na taką formę współpracy, ponieważ uczestniczą w grze o sumie niezerowej – wszyscy coś w niej wygrywają.

*No na pewno zyskują (obie strony – przyp. P.N.). Po pierwsze, to ekonomicznie, bo to jest oszczędność. A po drugie, to też jest kwestia myślenia w kategorii motywacji, że jak ktoś przychodzi, a nie dostaje za to pieniędzy, to znaczy, że ma konkretny cel, już abstrahując od tego, że to jest chęć bycia w dużej imprezie, czy chęć otrzymania mocnego zaświadczenia, certyfikatu. To jest dualizm, dogadania się dwóch stron, że chcemy współpracować. A w przypadku osoby zatrudnionej, to taka relacja stricte pieniężna, to będzie patrzył, jak tu zarobić, żeby się nie narobić, więc pewnie pod tym kątem dwupoziomowo (WP12).*

Zmiana takiego układu wiązałaby się bowiem z kosztami, które niekorzystnie odbiłyby się na wszystkich zainteresowanych. Jednocześnie warto zauważyć, że gratyfikacje bardzo często wykraczają poza ramy imprezy i realizowane są w zasadzie obok niej. Innymi słowy, wielokrotnie to nie obecność na samym wydarzeniu stanowi

główną formę wynagrodzenia, ale są nią na przykład znajomości przy jej okazji związane.

Po trzecie, czynnikiem gwarantującym homeostazę wielkiej imprezy jest postrzeganie jej przez wolontariuszy w kategoriach przejściowości. Traktują oni bowiem swoje nieodpłatne zaangażowanie jako pewien etap rozwoju, okresowe doświadczenie, które przyda im się w dalszej działalności. Jego krótkotrwały charakter i świadomość potencjalnych korzyści z niego płynących pozwala wolontariuszom znieść niedogodności wynikające z ich statusu. Obecność na jednym wolontariacie może bowiem przyczynić się do mocniejszej pozycji startowej w przypadku rekrutacji do jeszcze większych imprez, jak Euro 2012:

*Po prostu bardzo chciałam być wolontariuszką na Euro 2012 i stąd wzięła się chęć przygotowania do tego. A ponieważ pojawiła się taka duża impreza, jak EuroBasket, to pomyślałam, że jest to podobna skala tej imprezy i warto by spróbować (WP2).*

Zaangażowanie się w określony wolontariat stanowi również rodzaj prezentacji przed potencjalnymi pracodawcami i możliwość zdobycia doświadczenia przydatnego potem podczas poszukiwań na rynku pracy. Jedna z wolontariuszek tak wyjaśniała swój udział w wolontariacie podczas EuroBasketu:

*Trzeba od czegoś zacząć i innej drogi sobie nie wyobrażałem, żeby iść w kierunku sportu, no chyba że ma się wielkie znajomości, to można od razu zacząć, ale jeżeli ktoś jest dobry i widzą to ludzie na wolontariacie, to dużo to na pewno pomaga (WG1).*

Nieodpłatne zaangażowanie w wielką imprezę postrzegane bywa także w ramach jednorazowego zastrzyku potencjalnie przydatnych znajomości. Takie więzi mają bowiem przede wszystkim charakter *tool-kitowy*, tzn. wolontariusze nie utrzymują ze sobą stałego kontaktu, jednak w obliczu zaistnienia określonej potrzeby są przeświadczeni, że będą mogli wykorzystać swoje znajomości. Najpełniej stanowisko to formułuje jedna z wolontariuszek:

*O wiele bardziej cieszę mnie znajomości, z którymi wiem, że mogę coś zrobić dalej, to jest może bardzo egoistyczne i pragmatyczne podejście, ale w takim sensie, że wiem, że ci ludzie są na tyle godni zaufania, na tyle przedsiębiorczy i obrotni, że jednak będę mogła coś z nimi zorganizować w przyszłości, ta współpraca nam się świetnie układała, więc ja myślę, że takich ludzi bardziej cenię (WP7).*

Analizując czynniki wpływające na konstituowanie organizatorsko-wolontariackiego ładu wielkiej imprezy, należy zwrócić uwagę na trzy główne pola: strukturacyjny charakter wielkich wydarzeń, ich specyficzny układ gratyfikacyjny oraz etapowość w myśleniu o wolontariacie prezentowaną przez samych wolontariuszy.

## Podsumowanie

W przedstawionej analizie starałem się zwrócić uwagę na dwa główne aspekty związane ze współpracą organizatorów i wolontariuszy podczas organizacji wielkich imprez. W pierwszej kolejności interesowały mnie odczuwane pęknięcia pomiędzy obiema grupami oraz płaszczyzny, na których się one najsilniej zarysowują. Wskazałem na trzy takie obszary – kwestię postrzeganego charakteru aktywności wolontariackiej, typu obowiązków przydzielanych wolontariuszom podczas trwania imprezy oraz definiowania relacji między wolontariuszem a organizatorem. W dalszej części starałem wydobyć te aspekty wielkiego wydarzenia, które przyczyniają się do skutecznej kooperacji obu grup: specyficzną strukturę organizacyjną, obopólność korzyści oraz percypowany etapowy charakter wydarzenia.

Z zaprezentowanym w tekście ujęciem wolontariatu wiążą się w moim odczuciu dwie poważne korzyści. Z jednej strony niesie ono dużą wartość poznawczą. Ukazuje bowiem wewnętrzną złożoność projektu wolontariatu imprezowego i pozwala na głębszą jego eksplorację. Z drugiej natomiast jest swoistym detektorem miejsc problematycznych, których wskazanie i zdefiniowanie umożliwi praktyczną aplikację określonych rozwiązań zaradczych.

## Bibliografia

- BAUM T., LOCKSTONE L., 2007, *Volunteers and Mega Sporting Events. Developing a Research Framework*, International Journal of Event Management, 1 (3).
- BENSON P., DEHORITY J., GARMAN L., HANSON E., HOCHSCHWENDER M., LEBOLD C., ROHR R., SULLIVAN J., 1980, *Intrapersonal Correlates of Nonspontaneous Helping Behavior*, Journal of Social Psychology, 110.
- BLACK D., Van der WESTHUIZEN J., 2004, *The allure of global games for "semi-peripheral" polities and spaces: a research agenda*, Third World Quarterly, 25 (7).
- BRUCE I., 1995, *Do not-for-profits value their customers and their needs?*, International Marketing Review, 12.
- CNAAN R., HANDY F., WADSWORTH M., 1996, *Defining Who Is a Volunteer: Conceptual and Empirical Considerations*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 25.
- CORNELISSEN S., SWART K. 2006, *The 2010 Football World Cup as a political construct*, Sociological Review, 54.
- DUTTA-BERGMAN M., 2004, *Describing Volunteerism: The Theory of Unified Responsibility*, Journal of Public Relations Research, 76.
- FAIRLEY S., 2008, *In search of relived social experience. Group-based nostalgia sport tourism*, [in:] Weed M. (ed.), Sport and Tourism, Routledge, London.
- GETZ D., 1997, *Event Management and Event Tourism*, Cognizant Communications, New York.
- GIDDENS A., 2003, *Stanowienie się społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*, tłum. S. Amsterdamski, Zysk i spółka, Poznań.

- GLICK A., TARCZYŃSKA M., 1999, *Motywowanie pracowników: systemy – techniki – praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- GLISZCZYŃSKA X., 1981, *Motywacja do pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- GÓRECKI M., 1999, *Hasło „wolontariat”*, [w:] D. Lalak, T. Pilch (red.), *Elementarne pojęcia pedagogiki społecznej i pracy socjalnej*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
- HALL M.C., 2006, *Urban entrepreneurship, corporate interests and sports mega-events: the thin policies of competitiveness within the hard outcomes of neoliberalism*, *Sociological Review*, 54.
- HARRISON D.A., 1995, *Volunteer motivation and attendance decisions: Competitive theory testing in multiple samples from a homeless shelter*, *Journal of Applied Psychology*, 80 (3).
- HINCH T., HINGHAM J., 2001, *Sports tourism: a framework for research*, *International Journal of Tourism Research*, 3.
- HOULE B., SAGARIN B., KAPLAN M., 2005, *A functional approach to volunteerism. Do volunteers predict task preference?*, *Basic and applied Social Psychology*, 27 (4).
- HUSTINX L., VANHOVE T., DECLERCQ A., HERMANS K., LAMMERTYN F., 2005, *Bifurcated commitment, priorities, and social contagion: the dynamics and correlates of volunteering within a university student population*, *British Journal of Sociology of Education*, 4 (26).
- INGERSON L., 2001, *Comparative economic impacts of arts and sports events*, [w:] C. Gratton, I. Henry, (eds.), *Sport in the City: The role of sport in economic and social regeneration*, Routledge, Londyn.
- JONES C., 2001, *Mega-events and host-region impacts. Determining the true worth of the 1999 Rugby World Cup*, *International Journal of Tourism Research*, 3.
- KASIMATI E., 2003, *Economic Aspects and the Summer Olympics: a Review of Related Research*, *International Journal of Tourism Research*, 5.
- KELLNER D., 2003, *Media Spectacle*, Routledge, London.
- KIM H.J., GURSOY D., LEE S.-B., 2006, *The impact of the 2002 World Cup on South Korea: comparisons of pre- and post-games*, *Tourism Management*, 27.
- KIM S.S., PETRICK J., 2005, *Residents' perceptions on impacts of the FIFA 2002 World Cup: the case of Seoul as a host city*, *Tourism Management*, 26.
- KOZIOL L., 2002, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Biblioteka Prawnicza, Warszawa.
- KURCZEWSKA J., 1997, *Technokraci i ich świat społeczny*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- LASH S., LURRY C., 2007, *Global Culture Industry. The Mediation of Things*, Polity Press, Cambridge.
- LENSKYJ H.L., 2002, *The best Olympic ever? The social impacts on Sydney 2000*, State University of New York Press, New York.
- NAURIGHT J., SCHIMMEL K., 2005, *The Political Economy of Sport*, Palgrave, Houndmills.
- OWEN K.A., 2001, *The Local Impacts of the Sydney 2000 Olympic Games. Processes and Politics*, Centre for Olympic Studies, The University of New South Wales, Sydney.
- PAULL M., 1999, *In search of volunteering: A proposition*, *Australian Journal on Volunteering*, 4.
- PRZECLAWSKA J., 2010, *Koniec kryzysu wolontariatu? Raport z badań przeprowadzonych na zlecenie Stowarzyszenia Klon/Jawor*; raport dostępny pod adresem: <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/606013.html>
- REYKOWSKI J., 1985, *Emocje i motywacja*, [w:] T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- RITCHIE J.R.B., SMITH M., 1991, *The impact of a mega-event on host region awareness: a longitudinal study*, *Journal of Travel Research*, 24 (3).
- ROCHE M., 1994, *Mega-events and urban policy*, *Annals of Tourism Research*, 21.
- ROCHE M., 2000, *Mega-events and Modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*, Routledge, London.
- SCHLEGELMILCH B., TYNAN C., 1989, *Who Volunteers?: An Investigation Into the Characteristics of Charity Volunteers*, *Journal of Marketing Management*, 2.

- SMITH D.H., 1994, *Determinants of voluntary association participation and volunteering: A literature review*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23 (3).
- TOKARSKI Z., 2008, *Wolontariat w Polsce. Raport z badań w latach 2000–2003*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź.
- WEED M., 2008, *Sport and Tourism. An research approaches*, [in:] M. Weed (ed.), *Sport and Tourism*, Routledge, London.
- WILSON J., MUSICK M., 1997, *Who Cares? Toward integrated theory of volunteer work*, *American Sociological Review*, 62.  
[www.org.pl/data/Wolontariat%20wychodzi%20z%20kryzysu.pdf](http://www.org.pl/data/Wolontariat%20wychodzi%20z%20kryzysu.pdf) [data wejścia: 1.02.2011].
- XU X., 2006, *Modernizing China in the Olympic spotlight. China's national identity and the 2008 Beijing Olympiad*, *Sociological Review*, 54,