



# KRAJOBRAZ PO MISTRZOSTWACH EUROPY 2012



*KATERYNA NOVIKOVA*



**PARTICIPATION CULTURE, NETWORK AND TRUST:  
EURO 2012 VOLUNTEERS**  
**KULTURA UCZESTNICTWA, SIEĆ A ZAUFANIE:  
WOLONTARIUSZE EURO 2012**

**dr Kateryna Novikova**

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej  
im. Alcide de Gasperi w Józefowie

[kate\\_novi@hotmail.com](mailto:kate_novi@hotmail.com)

**ABSTRACTS**

The paper contains analysis of the EURO2012 volunteers community with the special regard of the their motivation and participation culture, network pattern of formal and informal activities as well as trust. The latter is one of the main values along with solidarity, mutual support, openness and active attitude that made the Championship happen and be that rich in various facets of human generosity, altruism and joy. Specific relations between volunteers themselves, between them and their coordinators, normal employees as well as administration are presented in the paper while accenting several interaction drawbacks between hierarchical formal organization of the Championship and network resources of the wider fans and volunteer community.

W artykule została przeanalizowana społeczność wolontariuszy EURO 2012 ze specjalnym uwzględnieniem ich motywacji i kultury uczestnictwa, wzorca sieciowego działalności formalnej i nieformalnej oraz zaufania. Zaufanie występuje jako jedna z najważniejszych wartości wraz z solidarnością, wzajemnym wsparciem, otwartością oraz aktywną postawą, które sprzyjały dobremu przebiegowi mistrzostw oraz wzbogaceniu ich ogromnie ważne wymiary ludzkiej bezinteresowności, altruizmu i radości. Specyficzne relacje między wolontariuszami, między wolontariuszami a ich koordynatorami, pracownikami etatowymi oraz administracją są przedstawione w artykule z naciskiem na problemy współdziałania między hierarchiczną organizacją formalną mistrzostw a zasobami sieciowymi szerszej społeczności kibiców, a szczególnie wolontariuszy.

**KEY WORDS:**

*Interaction, openness, networking, community, virtual community, altruism, social capital*

*Interakcja, otwartość, networking, społeczność, wirtualna wspólnota, altruizm, kapitał społeczny*

Społeczny wymiar Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej w 2012 roku w Polsce oraz Ukrainie został trafnie ujęty w hasło „Wszyscy jesteśmy gospodarzami” (Polacy 2012, 2012). Przedmiotem niniejszego badania została jedna z najaktywniejszych grup społecznych. Tę grupę można zaliczyć do gospodarzy w różnych znaczeniach tego słowa. Niekoniecznie należą do niej narodowości krajów gospodarzy Polski i Ukrainy, z których Polska, a szczególnie miasto Warszawa, będzie obszarem danego badania. Są to wolontariusze EURO 2012, do których nie należą wolontariusze miast gospodarzy (Bunda 2012). Wolontariuszy EURO 2012 było ponad pięć i pół tysiąca, natomiast w Warszawie około 900 osób.

Wolontariusze w różny sposób byli opisywani i analizowani, zarówno ci działający od strony miasta, jak i Unii Europejskich Związków Piłkarskich, czyli UEFA. Chciałabym jednak przenieść akcent ze skutecznego działania wolontariuszy, ogromnej wartości dodanej ich pracy na ogół idealizacji zjawiska wolontariatu na mechanizmy rządzące tą grupą społeczną, wartości i normy, które wywarły dosyć pozytywny wpływ na wizerunek zarówno Polski, jak i Ukrainy, krajów, w których organizacja mistrzostw była i pozostaje postrzegana jako przywilej oraz pewien kredyt zaufania, którym władze nie rozporządziły się jednak racjonalnie. Celem badania jest analiza czynników, które możemy określić jako znaczące dla społecznego wymiaru masowych wydarzeń zorganizowanych, w danym przypadku dotyczących aktywistów i ochotników oraz powiązań między nimi w ramach swoistej wspólnoty o pewnych wartościach i normach kulturowych, wspólnoty opartej na zaufaniu i relacjach sieciowych. Wspomniane czynniki mogły i mogą w przyszłości przy organizacji każdego kolejnego wydarzenia o większej skali zaważyć na jego przebiegu, pomyślności przedsięwzięcia i bezpieczeństwie uczestników. Przecież poprzez każde podobne przedsięwzięcie „razem tworzymy przyszłość”, jak to było zawarte w hasle mistrzostw EURO 2012.

W ramach analizy najważniejsze wydają się takie zjawiska jak kultura uczestnictwa, która nabrała nowego wymiaru w świecie aktywnych

użytkowników i prosumentów, inaczej mówiąc w „świecie 2.0”, a także szeroko rozumiana sieć, czyli sieć społeczna lub – jak kto woli – społeczność sieciowa, oraz zaufanie. Zaufanie tutaj jest postrzegane jako warunek skutecznego funkcjonowania sieci na tle innych typów organizacji i zachowań, w tym zhierarchizowanych i konformistycznych, mających swe korzenie w korporacyjnej strukturze instytucji, zresztą sprawujących pieczę nad danym wydarzeniem masowym (np. spółka Euro 2012). w próbie uzupełnienia różnorodnych danych i badań na temat ochotników, wolontariatu, nieodpłatnej pracy i działań dobroczynnych o ciężki do uchwycenia wymiar kulturowy w badaniu została wykorzystana metoda obserwacji uczestniczącej. Badania jakościowe w terenie są niesamowicie bogate w rezultaty zwłaszcza w sytuacjach jednocześnie porównywalnych, cyklicznych, jak i wyjątkowych, do których bez wątplenia należą Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej w roku 2012.

Kulturę uczestnictwa oraz zjawiska sieci i zaufania można przedstawić jako odpowiedź na najzwyczajniejsze pytania, które z reguły od razu pojawiają się po tym, jak jednostka oznajmia, że nieodpłatnie pracowała na rzecz jakiegoś wydarzenia, organizacji czy instytucji, nawet popularnych i ciekawych w samym założeniu. Wśród takich pytań najważniejsze to „jaki miałeś cel?” oraz „jak udało się osiągnąć sukces w realizacji tego celu?”. Osobisty udział w przedsięwzięciu zmusił do znalezienia odpowiedzi na te pytania dla bliskich, przyjaciół i znajomych, jak i nieznanym, oraz do zastanowienia się nad istotą podobnego zachowania u innych ludzi, ich motywacji i celów nieodpłatnego zaangażowania się w Euro 2012, a zwłaszcza nad istotą ewentualnego zadowolenia z udziału w przedsięwzięciu, pewnej samorealizacji.

W odniesieniu do instytucjonalnej wersji wydarzeń ważna jest sytuacja prawna, czyli jakie prawa i obowiązki mieli kandydaci i wolontariusze, jakie były instytucjonalne oczekiwania wobec nich, które niewątpliwie w pewien sposób wpłynęły na ich aktywność. Warto podkreślić, że wolontariusze dla UEFA zarówno w dokumentach, jak i biorąc pod uwagę postawy pracowników etatowych byli postrzegani jako współpracownicy niemal równoprawni, choć wykonujący obowiązki służbowe nieodpłatnie, czyli „o charakterze wolontariatu”.

Umowy o wolontariat były układane ze specjalnie powołaną spółką. Do umowy dołączało się listę zadań, gdzie najczęściej figurowało słowo „pomoc”, obarczenie bowiem wolontariuszy całkowitą odpowiedzialnością za wykonywanie określonych zadań nie wchodziło w zamiary orga-

nizatorów. Oczywiście, niektóre zajęcia takiej większej odpowiedzialności wymagały, należały do nich np. kierowcy samochodów dla tzw. VIP-ów oraz działacze UEFA, wolontariusze ds. bezpieczeństwa i ochrony czy też wolontariusze w centrum akredytacji, mający dostęp do ogromnych baz danych i możliwości tworzenia dokumentów akredytacyjnych.

Od wolontariuszy jednak wymagano przede wszystkim staranności i profesjonalizmu w wykonywaniu obowiązków, oraz, co było nie mniej ważne, szacunku i troski o wizerunek turnieju i organizatorów w postrzeganiu gości krajowych i zagranicznych. Niewątpliwie podobne wymagania były stawiane innym pracownikom zaangażowanych w to przedsięwzięcie pod kierunkiem ogromnej, aczkolwiek prężnej organizacji czerpiącej swoje praktyki z najnowszych dokonań teoretycznych i praktycznych w zarządzaniu (Nasierowski, 2009). Warto zaznaczyć, że największe znaczenie w procesie dostosowania wolontariuszy do zadań i środowiska miało zaufanie, a szczególnie takie jego wymiary jak relacja i współpraca (Sztompka, 2007). Zaufanie było sposobem na eliminację ryzyka związanego z zarządzaniem tak skomplikowanym przedsięwzięciem chociaż po części, między innymi też poprzez budowanie wirtualnej komunikacji w relacjach opartych na zaufaniu (Bulińska-Stangrecka, 2011). Przykładem podobnego wyrazu zaufania do wolontariuszy były konsekwentne prośby o nieudzielanie poufnych informacji dziennikarzom, zwłaszcza dotyczących osób ważnych i publicznych (na przykład, każdy z wolontariuszy odpowiedzialnych za powitanie gości dostawał katalog ze zdjęciami i nazwiskami najważniejszych osób). Jedyną karą, która mogła spotkać osobę niedostosującą do tych prośb, mogło być wydalenie z konkretnego stanowiska jako wolontariusza i brak możliwości dalszej współpracy, ale mogła przecież to być sytuacja, kiedy podobna kara mogła być nieporównywalna do szkód wyrządzonych przez osobę niezasługującą niestety na zaufanie i podważającą bezpieczeństwo wydarzenia. Przy tym menedżerowie konkretnego projektu, kierownicy projektu czy koordynatorzy wolontariuszy mogli niewiele uczynić nawet mając wysoką świadomość zagrożeń i podejmując różnorodne działania w ramach swoich ograniczonych możliwości (Barbachowska, 2012).

Zaufanie organizatorów do wolontariuszy oraz wolontariuszy do siebie musiało zatem się opierać głównie na aktywnej kulturze partycypacji czy też uczestnictwa. w anglojęzycznej broszurce, zawierającej najważniejsze informacje dotyczące mistrzostw oraz zaangażowania wolontariuszy, na pierwszej stronie było zamieszczone znakowe zdanie: „Jesteś teraz Amba-

sadorem Europejskich Mistrzostw Piłki Nożnej 2012 i Twoje uczestnictwo (*participation*) ma ogromne znaczenie dla sukcesu całego przedsięwzięcia” (Volunteer, 2012, s.1). Podobne przeświadczenie dla wielu ludzi oznaczało przyjemny kredyt zaufania i możliwość udzielenia się w niezwykłym przedsięwzięciu.

Pojęcie kultury uczestnictwa związane jest z dziedziną mediów i komunikacji, zwłaszcza nowych mediów i Internetu, z których przenika we wszystkie dziedziny życia, od gospodarki hybrydowej przez aktywizującą edukację do świadomej polityki lokalnej. w zakresie zarządzania cechy kultury uczestnictwa mają, na przykład, pojęcie stosunków partnerskich w miejscu pracy, a także zasady indywidualizacji i kompleksowości motywacji pracowników (Szejniuk, 2011; Yücel, 2006). Najwięcej o kulturze uczestnictwa mówi się jednak w kontekście wspólnego oraz – co najważniejsze – aktywnego udziału w tworzeniu, współtworzeniu treści medialnych za pomocą różnorodnych nowoczesnych technologii i narzędzi interaktywnych. Publiczność medialna otrzymuje coraz więcej możliwości w aktywnym zaangażowaniu się oraz w konstruowaniu i promocji własnych zainteresowań oraz wyborów kulturowych. Pojęcie kultura partycypacji w tej rozprawie zatem nie jest wykorzystywane w sensie bliskim kwestii demokracji czy zarządzania, choć warto odnotować też akcent kładziony przez koordynatorów na wymóg działania w zespole i wzajemnego wspierania się.

Poza zaangażowaniem i interaktywnością niezwykle ważnym elementem jest dzielenie się. Dzielenie się obejmuje zarówno obiektywną informację, jak i subiektywne przeżycia, mniej lub bardziej satysfakcjonujące, oraz doświadczenia, wzmacniane poprzez owo dzielenie się. „Podziel się problemem, a ubędzie go połowa” (*problem shared – problem halved*): taka zasada była przedstawiana na szkoleniach wolontariuszy, zarówno w zakresie kompetencji interpersonalnych, tak zwanych ambasadorskich (jako przedstawicieli pewnej marki), oraz funkcjonalnych. Dzielenie się zatem staje się podstawą zaufania współczesnej epoki 2.0 (np. Castells, 2003; Keen, 2007). Wydaje się jednak, że kultura uczestnictwa nie może ograniczać się do nowych mediów i obszarów pokrewnych, wpływa ona bowiem na wiele innych zjawisk życia społecznego, zwłaszcza wśród młodzieży oraz ludzi aktywnych i otwartych.

We współpracy między wolontariuszami EURO 2012 oraz w części między ich koordynatorami a wolontariuszami o odpowiedniej specjalizacji nie mogło zatem zabraknąć aktywnego korzystania z serwisów spo-

łecznościowych. Już na etapie wstępnych szkoleń wolontariuszy została założona zamknięta grupa w serwisie Facebook, przypisana do konkretnego miasta przyjmującego mistrzostwa, w tym przypadku Warszawy, w grudniu 2012 licząca 745 osób i wciąż aktywna. Wykorzystywana była różnorodnie, ale przede wszystkim jako platforma do poszukiwania informacji nieformalnych, niewynikających jawnie z dokumentów i listów oficjalnych autorstwa organizatorów mistrzostw i koordynatorów wolontariuszy. Niezbędna do poszukiwania kontaktów z kolegami i koleżankami z podobnego działu, o podobnych zainteresowaniach czy też narodowości, pochodzeniu regionalnym oraz wspólnych aktualnych problemach najczęściej do jak najszybszego rozwiązania. w tej społeczności sieciowej komunikacja odbywa się raczej chaotycznie według swoistych zasad takiej cyfrowej agory, jaką jest obecnie serwis Facebook. Przy tym nikt nie jest anonimowy, każdy może zobaczyć imię, nazwisko oraz zdjęcie profilowe (nie zawsze osobiste) każdego uczestnika, a w zależności od ustawień prywatności i pozwolenia użytkowników również takie dane, jak miejsce zamieszkania, informacje dotyczące edukacji i kariery, wspólnych znajomych oraz zainteresowań w przeróżnych obszarach.

Warto przybliżyć charakter dzielenia się informacją. Często podobne informacje ocierały się o ograniczone instytucjonalne audytorium ich przeznaczenia, inaczej mówiąc, osoba je proponująca w ogromnym stopniu opierała na zaufaniu do współuczestników. Zamieszczenie informacji, często bardzo ważnych, ograniczonych pewnymi wymogami czy terminami końcowymi oraz opatrzonych odpowiednimi odnośnikami do zaufanego źródła, odbywało się nie tylko przez koordynatora ogólnego czy poszczególnych działów, ale również przez zwykłych uczestników. Zgodnie z wynikami badań każdą mniej lub bardziej korzystną czy ciekawą wiadomością dzielili się nie wszyscy, i nawet nie większość wolontariuszy, co nawet jest oczywiste, ale kilkanaście osób najaktywniejszych oraz o wyraźnych cechach organizatorskich oraz przywódczych, co stanowiło mniej więcej 5% wszystkich wolontariuszy.

Inaczej wyglądał proces poszukiwania odpowiedzi, wsparcia czy też pomocy, zwłaszcza jeżeli nie dotyczył wprost zaangażowania się we właściwą działalność wolontariuszy. w tym przypadku korzystnymi informacjami, konkretnym wsparciem czy odpowiedziami na konkretne problemy dzielili się ci, którzy faktycznie mieli konkretne rozwiązanie i byli pewni swoich odpowiedzi, opatrzonych odnośnikami czy też chęcią osobistej pomocy. w rezultacie społeczność wolontariuszy działała wykorzystując swo-



istą mądrość zbiorową. Jak ujął to Henry Jenkins, autor pojęcia kultury uczestnictwa, „nikt nie wie wszystkiego, każdy wie coś, całą wiedzę ma ludzkość” (Jenkins, 2007, s. 31). Społeczność sieciowa zatem reprezentuje swoisty filtr informacyjny i jednocześnie wspólnotę wsparcia dla każdego uczestnika. w tym przypadku zarówno wspólnota w całości, jak i każdy uczestnik – pod warunkiem, że hołduje zasadzie kultury uczestnictwa – są godne zaufania w przestrzeni zarówno wirtualnej, jak prawdopodobnie i rzeczywistej. Potwierdzenie tego, z reguły, były zdjęcia ze wspólnych imprez spoza mistrzostw, a po mistrzostwach i wygaśnięciu zakazu używania logo i oficjalnego wizerunku wolontariuszy – również zdjęć przedstawiających ich w pracy, podczas meczów czy też podczas imprez organizowanych przez EURO 2012 wyłącznie dla wolontariuszy.

Kultura uczestnictwa zmieniająca biernych odbiorców w aktywne użytkowników oraz twórców jest warta uwagi nie tylko jako element kształtujący sieciową społeczność wolontariuszy z wykorzystaniem narzędzi internetowych (Szpunar 2010, s. 26–36). Wydaje się, że jest również znaczącym czynnikiem dla samego faktu zaangażowania się osób w nieodpłatną działalność na rzecz UEFA i EURO 2012. Warto przy tym podkreślić logikę sieciową, która jest obecna w funkcjonowaniu społeczności wolontariuszy, z jednej strony, oraz w kapitale społecznym, na którym oparte jest zaufanie i aktywność członków tej społeczności czy podmiotów współdziałających z tą społecznością i jej członkami. Ta daleka od klasycznej wspólnota kierowała się w dużym stopniu logiką sieciową, czyli znaczącym odejściem od hierarchii, spłaszczonym charakterem relacji, bowiem jednostki, jak to trafnie ujmuje w swojej pracy *Bogactwo sieci* Yochai Benkler, wyplatały własną sieć wsparcia koleżeńkiego na tle pojawienia się ogromnej ilości luźnych relacji o konkretnych ograniczonych celach (Benkler, 2006, 257).

Społeczność wolontariuszy, świadomych swego udziału w przedsięwzięciu oraz znaczenia wzajemnego i aktywnego zaufania, nie pasowała zatem do koncepcji autentycznej wspólnoty jako pierwotnego źródła wsparcia oraz ciepła emocjonalnego. Była jednocześnie efektywna oraz znacząca dla wszystkich jej uczestników, a nie tylko uczestników oczywistych i aktywnych, ponieważ każdy miał takie same możliwości udzielania się na rzecz wspólnej sprawy. Jak trafnie podsumował swój wywód na temat tego, czy społeczność wirtualna jest zbliżona do rzeczywistej, Manuel Castells, społeczność wirtualna pozostaje społecznością, choć nie fizyczną, i nie jest nierealną, ale działa na innym poziomie rzeczywistości.

Spółeczności wirtualne według Castellsa są „interpersonalnymi sieciami społecznym, z których większość jest oparta na słabych więziach, wysoce zdwywersyfikowana i wyspecjalizowana, niemniej jednak zdolna generować wzajemność i wsparcie dzięki dynamice podtrzymywanych interakcji” (Castells, 2007, s.365).

Zatem znaczenie elementu sieciowego wśród wolontariuszy przejawiało się w możliwości uzyskania zawsze jakiejś reakcji czy też tak zwanego sprzężenia zwrotnego na jakikolwiek problem czy pytanie. We wspomnianej wcześniej broszurce dla wolontariuszy oraz na wszystkich szkoleniach i spotkaniach orientacyjnych podkreślano zawsze dostępność odpowiednich osób czy całego zespołu dla wolontariuszy, jak i gotowość do przyjmowania od tych ostatnich jakichkolwiek sugestii, rekomendacji czy komentarzy (Volunteer..., 2012, s. 1). Sieciowy charakter miały działania podjęte przez wolontariuszy w celu zacieśnienia więzi, integracji oraz wzmocnienia społeczności, która się samorganizowała i samoprzekształcała bez względu na tak niewielki stopień uporządkowania (czyli zarządzania formalnego) przy jednoczesnym ogromnym zasięgu różnorodności (więcej np. Novikova, 2009). Wzorzec sieciowy przejawiał się również w zróżnicowanej aktywności członków społeczności w zakresie dzielenia się informacją, przejawiania wsparcia dla innych oraz działań na rzecz integracji i wzmocnienia społeczności. Jak zostało to wcześniej zaznaczone, można było odnotować najaktywniejszych wolontariuszy (choć niekoniecznie klasycznych przywódców), którzy reprezentowali sobą nic innego jak węzły centralne w sieci społecznej, czyli węzły ośrodkowe, które miały najwięcej kontaktów z innymi uczestnikami (Barabasi, 2009, s. 58). Warto podkreślić przy tym, że logika sieciowa była obecna w funkcjonowaniu społeczności wolontariuszy nie tyle ze względu na jej obecność w Internecie i niezwykle możliwości dotyczące zakresu komunikacji i interakcji, ile ze względu na wspólny cel, z wyznaczeniem którego i dążeniem do jego osiągnięcia właśnie sieciowe modele współpracy radzą sobie najlepiej, zwłaszcza w warunkach działalności bezinteresownej czy też altruistycznej (np. Christakis i Fowler, 2011, 279). Przy tym, jak podkreśla Piotr Sztompka, działania podejmowane przez członków sieci jako „działania wspólne, zbiorowe, zmierzające do uzyskania kolektywnego dobra, wspólnego celu” stanowią jednocześnie aspirację każdego członka sieci z osobna. Ważny jest nie tylko każdy pojedynczy członek sieci czy też partner, ale wszyscy razem. Człowiek zatem „sam celu nie osiągnie, osiągnąć go mogą tylko wszyscy” (Sztompka, 2007, s. 258). Uświadomienie tego aspektu oraz za-

kresu zaufania było jednym z najważniejszych elementów motywacji wolontariuszy oraz ich lojalności wobec społeczności i skądinąd wysoce skomercjalizowanego przedsięwzięcia.

Mechanizm działania aspektu sieciowego i partycypacyjnego ściśle wiąże się zatem z takim niezwykle ważnym aspektem jak zaufanie. w sieci ufających sobie osób każdej nowej osobie, dołączającej do społeczności sieciowej, łatwiej zachowywać się zgodnie z wymogami i dążyć do wspólnego celu, bowiem zaufanie przynosi pożytek całej społeczności oraz każdej osobie; w szczególności: „sieć stwarza atmosferę zaufania”, „w takiej sieci więcej zyskujemy, niż tracimy” (Christakis i Fowler, 2011, s. 278, 283).

Ciekawa wydaje się zapowiedź zawarta w jednej z wielu broszur przeznaczonych dla wolontariuszy EURO 2012 dotycząca „nieprawdopodobnej przygody”, jaką miało dla nich stać się uczestnictwo w tym przedsięwzięciu. Wśród wielu korzyści dla wolontariuszy wymieniano znalezienie nowych przyjaźni (tak zwany networking, czyli właściwe dołączanie do sieci myślących podobnie), odkrycie ukrytych umiejętności i talentów, wzbogacenie swojej edukacji, wzrost pewności siebie oraz najważniejsze: dobrą zabawę oraz możliwość pozytywnego wpływu na otaczający świat (*have fun and make difference*).

Niewątpliwie wszystkie pozytywne, czyli w dużym stopniu sieciowe, właściwości społeczności wolontariuszy nie zmieniały hierarchicznego charakteru instytucji kierującej, która zajmowała się organizacją mistrzostw oraz była odpowiedzialna za rekrutację, organizację logistyczną i szkoleniową oraz za koordynację wszystkich wolontariuszy, przypisanych do poszczególnych działów. Wywierało to niekiedy negatywny wpływ na motywację wolontariuszy, którzy w każdej konkretnej sytuacji musieli polegać nie tylko na kolegach i współpracownikach, czyli własnym kapitale społecznym oraz zasobach sieci, do której należeli, ale również liczyć się z pewnymi regułami formalnymi, wymogami kontroli i odpowiedniego kierunku decyzyjności. Często wolontariusze powinni byli poza właściwym wykonywaniem obowiązków jeszcze na bieżąco z tego wykonywania raportować do koordynatorów działów, co nieco komplikowało cały system wobec braku uniwersalnych mechanizmów oraz szkoleń z raportowania. Niestety, oznaczało to zmniejszenie produktywności pracy wolontariuszy, zwłaszcza w dziedzinach o wysokim stopniu odpowiedzialności oraz reprezentatywności, co było pogarszane brakiem chętnych wśród pracowników etatowych do koordynacji wolontariuszy, informowania oraz wsparcia eksperckiego.

Chociaż uzależnienie od instytucjonalnych źródeł miało czasami konsekwencje negatywne dla efektywności działań oraz zaangażowania wolontariuszy, źródłem rozwiązania problemów była aktywność oddolna samej społeczności wolontariuszy, a nie działania instytucjonalne i decyzje odgórne. Na przykład, problemy logistyczne związane z uniformami różnych typów dla wolontariuszy i ich nieodpowiednimi rozmiarami okazały się nie do naprawienia poprzez kanały instytucjonalne, zatem wolontariusze skrzyknęli się – owszem, przy wsparciu koordynatorów – i w grupie w serwisie Facebook potrafili wymienić się w taki sposób, aby każdy na tym zyskał. Ktoś pozostał wyjątkowy i nie znalazł „zamiany”, więc musiał radzić sobie sam i szukać pomocy krawieckiej, ale większość wyszła z tego niefortunnego zdarzenia obronną ręką. Podobny mechanizm wzajemnej pomocy zadziałał również w zakresie znalezienia zamieszkania dla wolontariuszy spoza Warszawy oraz Polski, jak i przy rozwiązywaniu problemów mniejszej skali, na przykład, podczas wymiany dyżurami oraz obowiązkami (wolontariusze tylko informowali koordynatorów, ale mieli w tym zakresie na ogół wolną rękę).

Warto podkreślić, że nieodłączną częścią zaufania w ramach społeczności sieciowej wolontariuszy była niezwykła tolerancja wobec wszelkiego rodzaju różnorodności. Oczywiście na poziomie społeczności internetowej wyrażało się to w pewnych ograniczeniach, opartych na zasadach kultury organizacyjnej UEFA i FIFA, wśród których najważniejszym pojęciem był szacunek: szacunek do piłki nożnej jako sportu oraz jej kibiców i ich kultury, do różnorodności, do własnego (!) zdrowia, do zasady inkluzywności (opis strony grupy wolontariuszy na Facebooku, zamieszczony przez oficjalnego koordynatora wolontariuszy od UEFA). w tej różnorodności jednak podkreślany był bardzo ważny element szacunku do własnego miasta i kraju, element lokalności, „lokalnej wiedzy i doświadczenia, które nadają wyjątkowy urok i styl każdemu mistrzostwom” (Volunteer, 2012, s.12). Poza szacunkiem, przyjaznym podejściem do innych oraz działaniem zespołowym na pierwszy plan wysuwane są również zasada *fair play* oraz zasada szeroko pojętej solidarności. Ta ostatnia jak najbardziej zatem przejawiała się właśnie we wzajemnym wsparciu w ramach społeczności sieciowej wolontariuszy oraz zgodnym współdziałaniu podczas wykonywania obowiązków.

Zatem wolontariusze oraz ich pozytywne podejście (*attitude*) i uśmiech okazują się niezbędni dla takiego przedsięwzięcia, aby trzaskało życiem i energią, aby wszystkie możliwe sytuacje znalazły rozwiązanie dzięki za-

również indywidualnym umiejętnościom, jak i mądrości zbiorowej oraz doświadczeniom zdroworozsądkowym. W zamian dostawali, jak to zostało ujęte w materiałach promocyjnych dla wolontariuszy, możliwość znalezienia się „w sercu wydarzeń i poczucia niewiarygodnej atmosfery mistrzostw” oraz możliwość utożsamiania się z tym przedsięwzięciem, było to najlepsze doświadczenie w życiu dla najmłodszych i najstarszych (*lifetime experience*). Organizacja mistrzostw była zatem oparta, z jednej strony, na ściśle formalnych zależnościach i wyraźnych zasadach współdziałania, oraz, z drugiej, na nie mniej ważnej społeczności sieciowej wolontariuszy, pielęgnujących kulturę uczestnictwa, aktywnego udziału w wydarzeniu, które uważali za wyjątkowe i warte zaangażowania się, i do którego sukcesu bezpośrednio się przyczyniali, tworząc skuteczną sieć oraz wysoki stopień zaufania wewnątrz oraz na zewnątrz swojej społeczności.

## REFERENCES

- Barbachowska, B. (2012) *Bezpieczeństwo informacji w firmie*. Journal of Modern Science, Tom 2/13, s. 145–173.
- Benkler, Y. (2006) *The Wealth of Networks*. Yale University Press.
- Bulińska-Stangrecka, H. (2011) *Perspektywy e-pracy*. Journal of Modern Science, Tom 4/11, s. 265–278.
- Bunda, M. (2012) *Pospolite wzruszenie*. Polityka, nr 25, 2012, s.14–17.
- Castells, M. (2003) *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*. Poznań: Rebis.
- Castells, M. (2007) *Społeczeństwo sieci*. Warszawa: PWN.
- Christakis, N.A. i Fowler, J.H. (2011) *w sieci. Jak sieci społeczne kształtują nasze życie*. Sopot: Smak Słowa.
- Jenkins, H. (2007) *Kultura konwergencji*. Warszawa: WAIP.
- Keen, A. (2007) *Kult amatora. Jak Internet niszczy kulturę*. Warszawa: WAIP.
- Nasierowski, W. (2009) *Współczesne trendy w teoriach organizacji i zarządzania: ich uwarunkowania i konsekwencje*. Journal of Modern Science, Tom 1/6, s. 351–370.
- Polacy 2012: Wszyscy jesteśmy gospodarzami*. Pozyskano z: <http://wszyscy-jestesmygospodarzami.pl/>.
- Novikova, K. (2009) *Pojęcie sieci w badaniach nad e-społeczeństwem*. W: Partycki Sławomir. *E-gospodarka, e-społeczeństwo w Europie Środko-*

*wo-Wschodniej*. Lublin, Wydawnictwo KUL, s. 268–273.

Szejniuk, A. (2011) *Tradycyjne i nowoczesne koncepcje motywowania*. Journal of Modern Science, Tom 4/11, s. 201–217.

Szpunar, M. (2010) *w stronę nowych mediów*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.

Sztompka, P. (2007) *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.

Yücel, r. (2006) *Motivation and a Study of Affiliation of Organization*. Journal of Modern Science, Tom 1/2, s. 297–323.

*Volunteer. UEFA EURO2012 Poland Ukraine*. (2012) Nyon: UEFA.I