



Instytut Badań
Organizacji Kultury



Wyzwania w zarządzaniu wolontariatem międzypokoleniowym. Przykład SLOT Art Festivalu

Raport badawczy

Redakcja
naukowa:
dr Agnieszka
Konior,
dr Aleksandra
Mazurek

Zespół badawczy:

- Anna Augustyn
- mgr Dobromiła Błaszczyk
- Barbara Broda
- Maksymilian Juryszczak
- mgr Małgorzata Kaczmarek
- dr Stella Kaczmarek
- dr Agnieszka Konior
- dr Aleksandra Mazurek
- Martyna Mazurek
- mgr inż. Miłosz Mazurek
- Martyna Mierzwińska
- Julia Możejko
- dr Agnieszka Szostak
- Maurycy Wójtowski
- Laura Zawora
- mgr Katarzyna Zięba

Badanie realizowane jest ze środków: Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021–2030 w ramach projektu „Profesjonalny Wolontariat: Innowacyjne Narzędzia Zarządzania Wolontariatem Wielopokoleniowym”.

Wyjazd realizowany jest w ramach projektu „WOW w IBOKu! Wsparcie organizacji wolontariatu systematycznego 2024–2026” w ramach programu wsparcia finansowego Narodowego Instytutu Wolności w ramach zadania Korpusu Solidarności – Rządowego Programu Wspierania i Rozwoju Wolontariatu Systematycznego na lata 2018–2030, w programie „Wsparcie organizacji wolontariatu w NGO – WOW w NGO!”.

Spis treści

1. Wstęp	4
2. Przebieg badania	5
2.1. Część ilościowa – badanie ankietowe	5
2.2. Część jakościowa – obserwacja metodą shadowingu	6
3. Wnioski z ankiet.....	7
4. Wnioski z obserwacji	22
4.1. Czynniki motywujące wolontariuszy	23
4.1.1 Zachęty słowne	23
4.1.2 Gesty.....	24
4.1.3 Motywacja rzeczowa	25
4.1.4 Automotywacja samych wolontariuszy	25
4.1.5 Dodatkowe kwestie związane z motywacją	26
4.2 Czynniki demotywujące wolontariuszy	27
4.2.1 Czynniki demotywujące zewnętrzne	27
4.2.2 Czynniki demotywujące wewnętrzne	29
4.2.3. Dodatkowe kwestie związane z demotywacją wolontariuszy	31
4.3 Komunikacja wewnątrz zespołów	34
4.3.1./4.3.2 Narzędzia komunikacji i związane z nimi wyzwania	34
4.3.3. Forma komunikacji	34
4.3.4. Styl komunikacji	35
4.3.5. Wiek członków grupy a system komunikacji.....	35
4.3.6. Komunikacja zwrotna.....	37
4.3.7. Język komunikacji w zespołach	37
4.3.8. Dodatkowe kwestie związane z komunikacją.....	38
4.4 Relacje wewnątrz zespołów	39
4.4.1. Forma zwracania się do wolontariuszy	39
4.4.2. Sposób pracy lidera z członkami zespołu	40
4.4.3. Podejście do komunikacji z wolontariuszami w różnym wieku	40

4.4.4. Dysproporcje w podejściu do wolontariuszy	42
4.4.5. Dodatkowe kwestie związane z relacjami liderów z ich zespołami	44
4.5. Styl zarządzania wolontariatem.....	45
4.5.1. Typ przywództwa.....	45
4.5.2. Style zarządzania.....	46
4.5.3. Współpraca zespołowa	47
4.5.4. Instrumenty zarządzania – planowanie.....	48
4.5.4. Zarządzanie zespołem – planowanie w zakresie podziału pracy...	49
4.5.5. Zarządzanie partycypacyjne	50
4.5.6. Instrumenty zarządzania – realizacja / motywacja/ ewaluacja	51
4.5.7. Rola kompetencji liderekich	52
4.5.8. Dodatkowe kwestie związane ze stylem zarządzania liderów	53
5. Zakończenie	54

1. Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce raport badawczy powstały jako wynik wspólnych działań dwóch organizacji – Stowarzyszenia Lokalnych Ośrodków Twórczych – SLOT oraz Stowarzyszenia Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK. Podjęliśmy wspólne starania na rzecz zgłębienia tematu specyfiki zarządzania wolontariatem międzypokoleniowym.

Celem podjętego badania było poznanie i zrozumienie czynników motywujących i wartości jakimi kierują się wolontariusze SLOT Art Festiwalu. A ponadto, wskazanie potencjalnych modeli zarządzania międzypokoleniową grupą wolontariuszy.

W oparciu o zdefiniowany cel badawczy, sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jaki jest profil (charakterystyka) wolontariuszy SLOT Art Festiwalu?
- Jakie czynniki motywują i demotywują wolontariuszy do zaangażowania się?
Jak zmieniają się motywacje w zależności od wieku wolontariuszy?
- Jakimi wartościami kierują się wolontariusze?
- Jakie korzyści mają wolontariusze z udziału w tym wydarzeniu? Jakie są potrzeby/oczekiwania wolontariuszy?
- Jakich form współpracy w ramach wolontariatu oczekują wolontariusze?
- Jakie style komunikacji są najbardziej użyteczne?
- Z jakimi trudnościami mierzą się wolontariusze?
- W jakim stopniu zarządzanie międzypokoleniowe wolontariatem traktowane jest jako wartość?

Wszystkie te kwestie analizowane były **w odniesieniu do zagadnienia wielopokoleniowości**. Odpowiedzi na postawione pytania badawcze były

gromadzone wieloetapowo, obejmując działania oparte zarówno o metody ilościowe, jak i jakościowe.

Niniejszy raport powstał w ramach realizacji zadań związanych z dwoma projektami, tj. „Profesjonalny Wolontariat: Innowacyjne Narzędzia Zarządzania Wolontariatem Wielopokoleniowym” realizowanym przez Stowarzyszenie SLOT oraz „WOW w IBOKu! Wsparcie organizacji wolontariatu systematycznego na lata 2023–2026” realizowanym przez Stowarzyszenie IBOK.

2.Przebieg badania

2.1. Część ilościowa – badanie ankietowe

Badanie ankietowe zaprojektowane zostało przez zespół badaczek IBOKa.

Stworzenie kwestionariusza ankiety poprzedzone zostało konsultacjami z osobami decyzyjnymi w Stowarzyszeniu SLOT (dyrektorki programowe, koordynator wolontariatu), które dotyczyły głównie zakresu tematycznego, a także formuły i czasu realizacji ankiet.

Ustalono, że **materiałem wyjściowym, w oparciu o który stworzony zostanie kwestionariusz ankiety, będą wnioski wypracowane wraz z szefami ekip, podczas warsztatu wydobywczego, który odbył się w kwietniu 2025 r.** Materiał ten został przekazany grupie badaczek IBOKa, a na jego podstawie na przełomie maja i czerwca 2025 r. stworzony stał formularz ankiety. Narzędzie to zostało przekazane do zaopiniowania przez Członków SLOT, by następnie zostać poddane testom przez same badaczki.

Tak przygotowane narzędzie zostało przekazane wolontariuszom w formie online przed (dla wolontariuszy, którzy mieli za sobą już kilka edycji wydarzenia) i podczas

trwania Festiwalu. Dystrybucja linków do ankiety oraz rozpromowanie badania leżało po stronie organizatorów Festiwalu.

Ankieta dostępna była przez 23 dni, między 6 a 29 lipca 2025 r. Łącznie zebrano 373 odpowiedzi, z czego 65 osób nie podało daty urodzenia, co stanowiło kluczową zmienną. W związku z tym ostatecznej analizie poddano 308 wypełnionych ankiet. Analiza statystyczna zgromadzonych danych ilościowych wykonana została przy użyciu oprogramowania SPSS.

2.2. Część jakościowa – obserwacja metodą shadowingu

Jakościowa część badania obejmowała wykonanie obserwacji pracy wytypowanych szefów ekip (szejków), przy wykorzystaniu metody shadowingu.

Jest to rodzaj obserwacji nieuczestniczącej, w której badacz staje się cieniem obserwowanej osoby. Jej zaletami jest brak konieczności jednoczesnego działania i obserwowania, możliwość zachowania dystansu wobec obserwowanych zjawisk i poznania świata oczami obserwowanych osób. Jednocześnie za pomocą shadowingu można zdobyć wiele cennych informacji, których nie udało by się zdobyć w inny sposób.

Obserwacje wykonywane były w dniach od 6 do 12 lipca 2025 r., bezpośrednio na miejscu Festiwalu, podczas jego trwania, jak i podczas dni przygotowań. Łącznie do obserwacji wytypowanych zostało jedenastu liderów, w wieku od 21 do 61 lat.

Grupa badaczy liczyła szesnaście osób, w wieku od 17 do 48 lat. Trzy badaczki prowadziły obserwacje samodzielnie, natomiast pozostali członkowie zespołu badawczego prowadzili obserwacje w dwuosobowych zespołach. Zespoły zostały tak dobrane, aby uwzględnić zróżnicowanie wiekowe badaczy (osoby młodsze współprowadziły badanie z osobami starszymi). Karty obserwacji wypełnianie były w formie papierowej, a następnie przenoszone do formularza elektronicznego lub

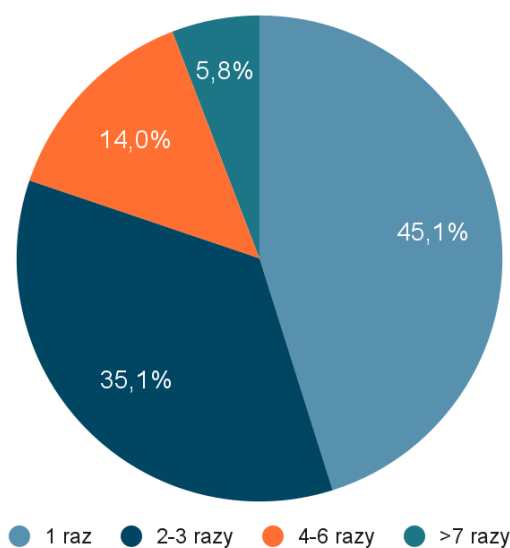
gromadzony materiał badawczy zapisywany był bezpośrednio w formularzu elektronicznym. **Łącznie podczas badania wypełnionych zostało 91 kart obserwacji.** Zgromadzony w ten sposób materiał posłużył jako podstawa analizy jakościowej, której wyniki przedstawionej zostały w dalszej części raportu.

3. Wnioski z ankiet

opracowanie: dr Agnieszka Konior, dr Aleksandra Mazurek

Analizie poddano łącznie odpowiedzi z 308 ankiet. **Większość ankietowanych, którzy wzięli udział w badaniu uczestniczyło w Festiwalu jako wolontariusz po raz pierwszy** (45,1% osób), najmniej liczną grupą ankietowanych były osoby, które brały udział w wydarzeniu więcej niż 7 razy (niecałe 6% badanych). Szczegółowe zestawienie stażu festiwalowego ankietowanych przedstawia wykres 1.

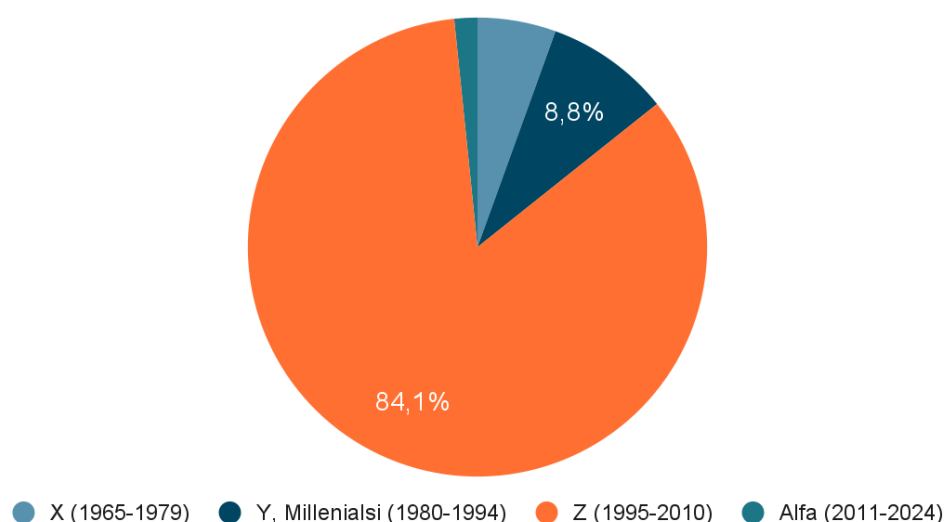
Wykres 1. Staż festiwalowy badanych wolontariuszy (n=308)



Najliczniej reprezentowanym pokoleniem było pokolenie Z, do którego

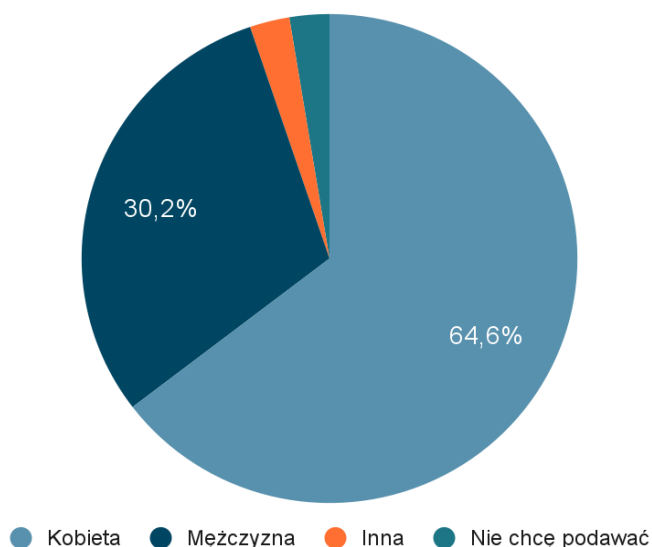
zaliczane były osoby urodzone między 1995 a 2010 rokiem. Przedstawiciele tej generacji stanowili najliczniejszą grupę we wszystkich kategoriach płci, łącznie było to 84,1% (259 osób) ankietowanych. Pozostałe generacje reprezentowane były zdecydowanie mniej licznie, stanowiąc mniej niż 10% badanych w każdym z pokoleń X (1965–1979) – 5,5% (17 osób), Y (1980–1994) – 8,8% (27 osób) i Alfa (2011–2024) – 1,6% (5 osób). Szczegółowe zestawienie przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Przynależność pokoleniowa badanych wolontariuszy (n=308)



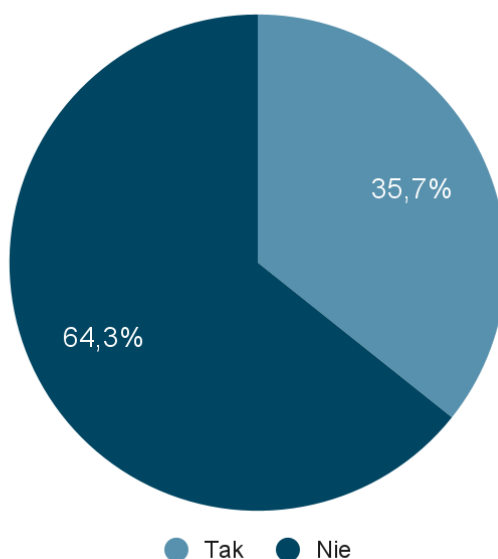
Dominującą płcią wśród zbadanych wolontariuszy były kobiety, które stanowiły 64,6% wszystkich ankietowanych. Były również jedynymi przedstawicielkami pokolenia Alfa. Mężczyźni stanowili 30,2% badanych, zaś osoby określające swoją płeć jako "inną" lub niechcące udzielać odpowiedzi na ten temat stanowiły w obu przypadkach 2,6% ankietowanych. Zestawienie rozkładu płci badanych wolontariuszy przedstawia wykres 3.

Wykres 3. Rozkład płci badanych wolontariuszy (n=308)



Co ciekawe, **prawie 65% badanych nie brało udziału w Festiwalu w innej formule niż wolontariusz**. Udział w Slotcie jako uczestnik, poprzedzający zaangażowanie wolontariackie zadeklarowało 36% badanych osób (wykres 4). Można więc domniemywać, że zaangażowanie wolontariackie jest jedną z powszechnych form uczestnictwa w wydarzeniu, stanowiących równie atrakcyjną alternatywę dla bycia uczestnikiem, także dla osób debiutujących na Festiwalu.

Wykres 4. Uczestnictwo w SLOTCie jako uczestnik poprzedzające aktywnością wolontariacką (n=308)

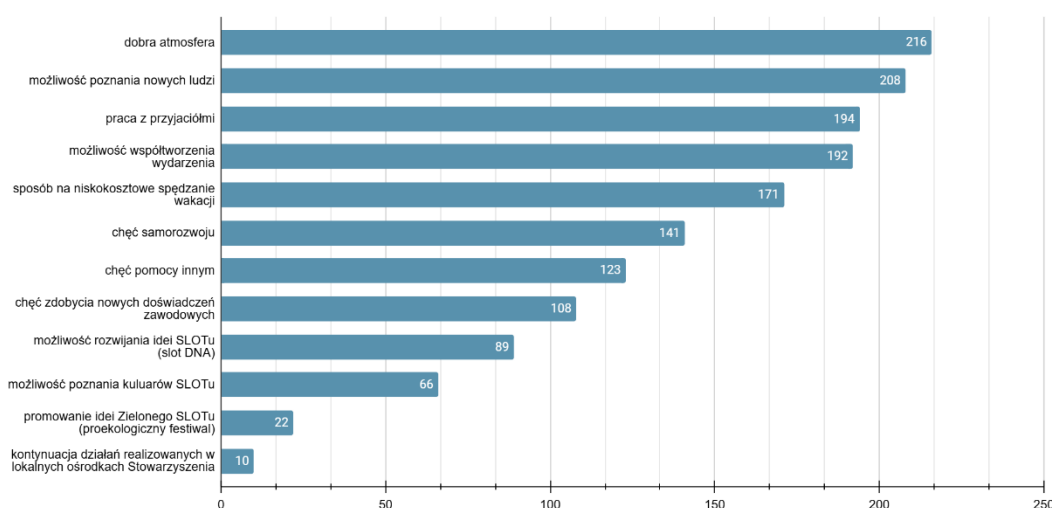


Podsumowując rozważania na temat profilu badanych wolontariuszy, należy zaznaczyć, że:

- większość badanych uczestniczyła w wydarzeniu po raz pierwszy,
- głównie były to młode osoby, przedstawiciele pokolenia Z,
- dominowały kobiety,
- większość badanych nie brała udziału w festiwalu przed zaangażowaniem się w festiwalowy wolontariat.

Pytanie 5, dotyczące czynników wpływających na zaangażowanie się jako wolontariusz, obejmowało możliwość wyboru kilku powodów z dwunastopunktowej listy oraz dodanie własnych uwag. **Pięć najczęściej pojawiających się odpowiedzi odnosiły się kolejno do: dobrej atmosfery (70%), możliwości poznania nowych ludzi (68%), pracy z przyjaciółmi (63%), możliwości współtworzenia wydarzenia (62%) oraz sposobu na niskokosztowe spędzenie wakacji (56%).** Pozostałe odpowiedzi zostały zaznaczone przez mniej niż połowę ankietowanych. Zestawienie odpowiedzi przedstawione zostało na wykresie 5.

Wykres 5. Czynniki wpływające na zaangażowanie się jako wolontariusz (n=308)



Analiza statystyczna wykazała, że trzy czynniki mają istotny związek między zaangażowaniem w formie slotowego wolontariatu a przynależnością pokoleniową:

- **Sposób na niskokosztowe spędzanie wakacji** była czynnikiem znacznie bardziej popularnym wśród przedstawicieli młodszych pokoleń (Z i Alfa).
- **Chęć pomocy innym** występowała jako czynnik decydujący o zaangażowaniu częściej wśród starszych pokoleń (X i Y).
- **Możliwość rozwijania idei SLOT (slot DNA)** – rozkład pokoleniowy wskazuje na większe zainteresowanie zainteresowane ideologicznym wymiarem festiwalu wśród starszych pokoleń.

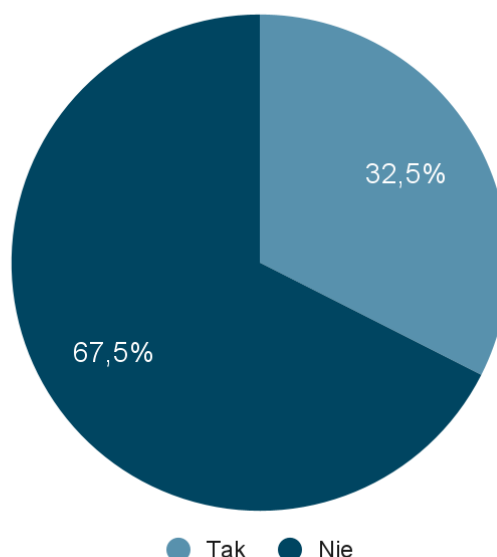
Natomiast jedynie dwa czynniki wykazują istotny statystycznie związek między nieodpłatnym zaangażowaniem a festiwalowym stażem wolontariusza. Były nimi:

- **Praca z przyjaciółmi** – szczególnie ważna dla osób z krótszym stażem (1-3 Festiwali), które najprawdopodobniej chętniej angażują się, gdy mają wsparcie znajomych (nowe miejsce, obowiązki).
- **Dobra atmosfera** – przyciąga zarówno nowych, jak i bardziej doświadczonych wolontariuszy, ale jej znaczenie dla nieodpłatnego zaangażowania może się zmieniać wraz z długością festiwalowego stażu.

Pozostałe czynniki, mimo że najprawdopodobniej są ważne indywidualnie, nie różnicują istotnie poziomu zaangażowania w zależności od liczby lat uczestnictwa.

W pytaniu 6 uczestnicy ankiety zostali poproszeni o ocenienie czy w trakcie SLOT coś sprawiło, że poczuli się zniechęceni lub zmotywowani do działania. Rozkład odpowiedzi przedstawia wykres 6.

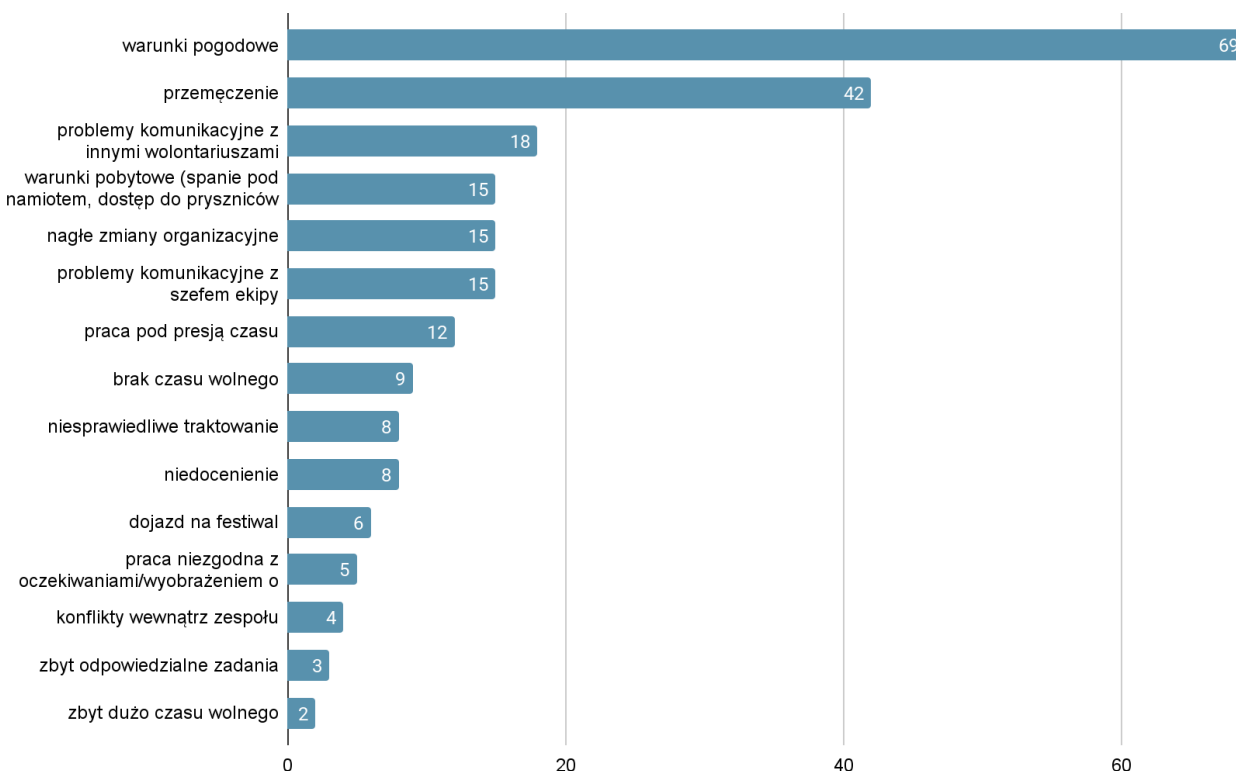
Wykres 6. Poczucie zniechęcenia/ zdemotywowania do działania podczas Festiwalu (n=308)



Większość uczestników badania (ponad 2/3) nie doświadczyła zniechęcenia ani demotywacji podczas wydarzenia, co może świadczyć o ogólnie pozytywnym odbiorze zaangażowania w działalność wolontariacką na SŁOTcie. Po mimo tego 32,5% ankietowanych wskazało, że w pewnym momencie poczuli zniechęcenie lub zdemotywowanie. Dokładniejsze poznanie przyczyn tego stanu umożliwiło kolejne z pytań, w którym poprosiliśmy o wskazanie powodów takiego stanu.

Osoby, które wskazały, że w trakcie bycia wolontariuszem/wolontariuszką poczuły się zdemotywowane (n=100) zapytaliśmy o to, co było tego powodem. Odpowiedzi przedstawione są na wykresie 7.

Wykres 7. Czynniki demotywujące wolontariuszy (n=100)



Do najbardziej demotywujących wolontariuszy czynników należały warunki pogodowe, wskazane przez 69% ankietowanych (przez większą część festiwalu padał deszcz) **oraz przemęczenie**, które zostało uznane za czynnik demotywujący przez 42% ankietowanych. Zdecydowanie mniej osób wskazało na problemy komunikacyjne z innymi wolontariuszami (18%). Trzy czynniki: warunki pobytowe, nagłe zmiany organizacyjne i problemy komunikacyjne z szefem ekipy zostały zaznaczone przez taki sam odsetek respondentów – 15%. Dla 12% czynnikiem demotywującym okazała się także praca pod presją czasu. Pozostałe czynniki otrzymały mniej wskazań.

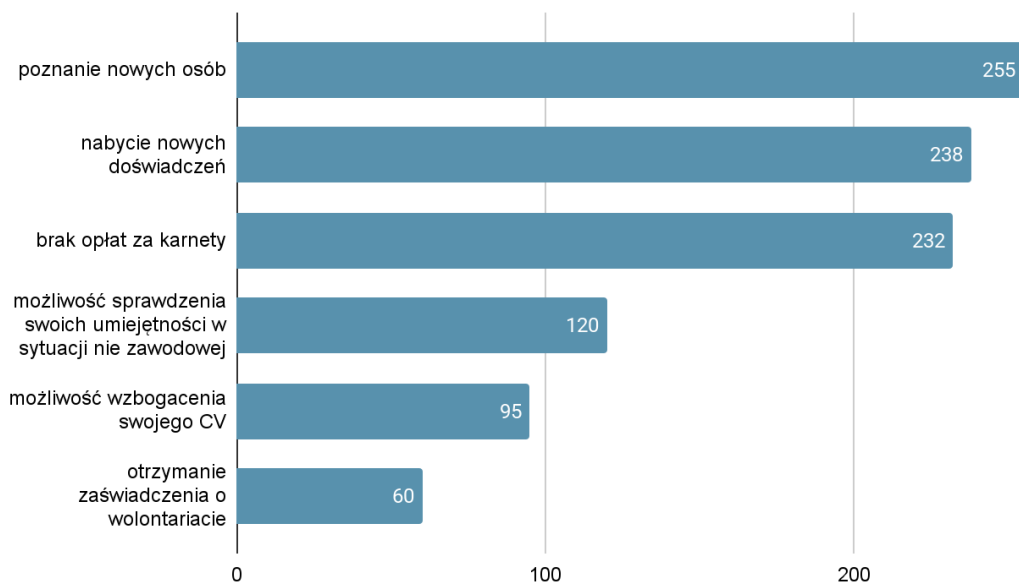
Szczegółowa analiza wykazała, że **trzy czynniki miały związek między zniechęceniem wolontariuszy, a ich przynależnością pokoleniową**. Pierwszym z nich były problemy komunikacyjne z innymi wolontariuszami, które były wskazywane zdecydowanie częściej przez przedstawicieli młodszych pokoleń (Z i

Alfa). Z kolei Milenialsi częściej wskazywali na brak czasu wolnego i niedocenienie, jako istotny demotywator. Być może wynika to z tego, że przedstawiciele starszych pokoleń częściej traktują festiwal jako poważne i odpowiedzialne zadanie, które choć wykonywane nieodpłatnie, traktowane jest na równi z pracą zawodową. Poszukują więc podobnych jak w pracy zawodowej, wymiernych oznak ich właściwego wykonania.

Jeśli chodzi o związek stażu wolontariackiego z czynnikami demotywującymi, to tylko jeden z nich ma istotny związek z demotywacją. Są to „zbyt odpowiedzialne zadania”. Osoby z krótszym stażem częściej czuły się przytłoczone otrzymując zadania, które są dla nich nowe.

Pytaliśmy również o korzyści jakie wolontariusze widzą z zaangażowania we współorganizację SLOT. **Najczęściej wskazywano na możliwość poznania nowych osób (83% ankietowanych), nabycie nowych doświadczeń (78%) i brak opłat za karnety (76%).** Mniej istotna była możliwość sprawdzenia swoich umiejętności w sytuacji niezawodowej (39%), możliwość wzbogacenia swojego CV (31%) i otrzymanie zaświadczenia o wolontariacie (20%). Szczegółowe odpowiedzi znajdują się na wykresie 8.

Wykres 8. Korzyści z angażowania się jako wolontariusz w SLOTCie (n=308)



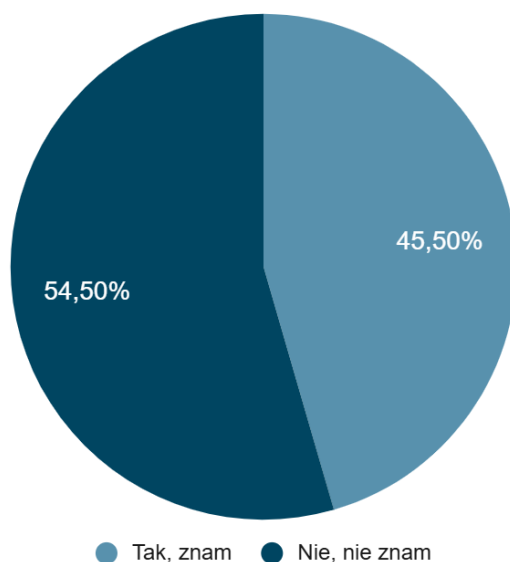
Najczęściej udzielane odpowiedzi (poznanie nowych osób i nabycie doświadczeń) były wskazywane równie często przez przedstawicieli poszczególnych pokoleń. **Dla pokoleń Alfa i Z większe znaczenie miała możliwość otrzymania zaświadczenia o wolontariacie i brak opłat za karnety, dodatkowo dla Zetek istotna była również możliwość wzbogacenia swojego CV. Z kolei możliwość sprawdzenia swojego doświadczenia w sytuacji innej niż zawodowa była bardziej istotna dla reprezentantów najstarszego i najmłodszego pokolenia (X i Alfa),** czyli osób, które dopiero rozpoczynają i powoli kończą swoją karierę zawodową. Jeśli chodzi o wpływ stażu pracy jako wolontariusz na udzielane odpowiedzi, to osoby uczestniczące w SLOTCie po raz pierwszy częściej wskazywały na nabycie nowych doświadczeń i możliwość wzbogacenia CV. Ta druga odpowiedź była również częściej udzielana przez osoby, które uczestniczyły w SLOTCie po raz drugi.

Dla organizatorów festiwalu ważną deklaracją tożsamościową jest SLOTC DNA, które stanowi próbę uchwycenia wartości, którymi kierują się jego twórcy. Zapytaliśmy więc wolontariuszy czy SLOTC DNA jest im znane i na ile identyfikują się

z takimi wartościami jak: „twórczość i rozwój”; „wolność”; „spotkanie”; „miłość”; „Bóg”.

Odpowiedzi dotyczące znajomości SLOT DNA były do siebie zbliżone – 45,5% zadeklarowało, że je zna; pozostała część ankietowanych nie była z nimi zaznajomiona.

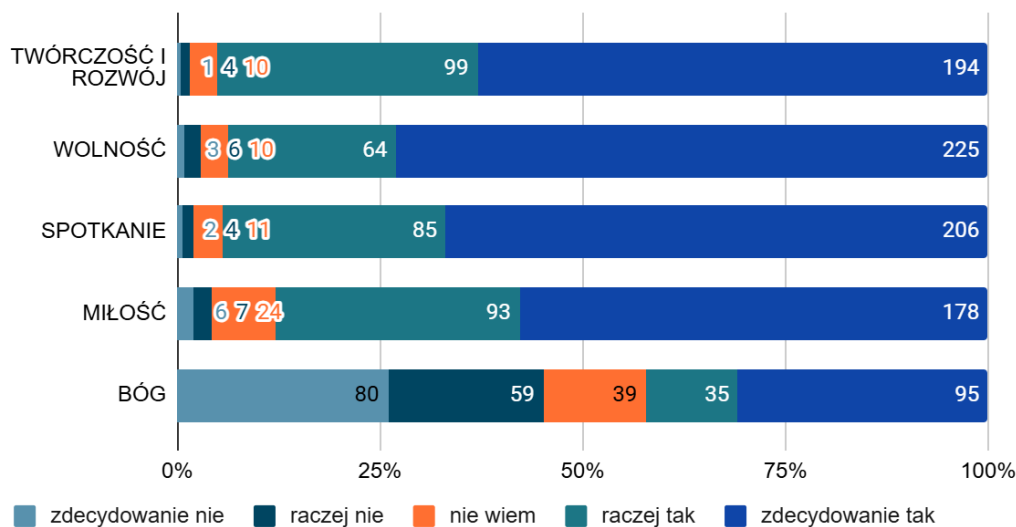
Wykres 9. Znajomość SLOT DNA (n=308)



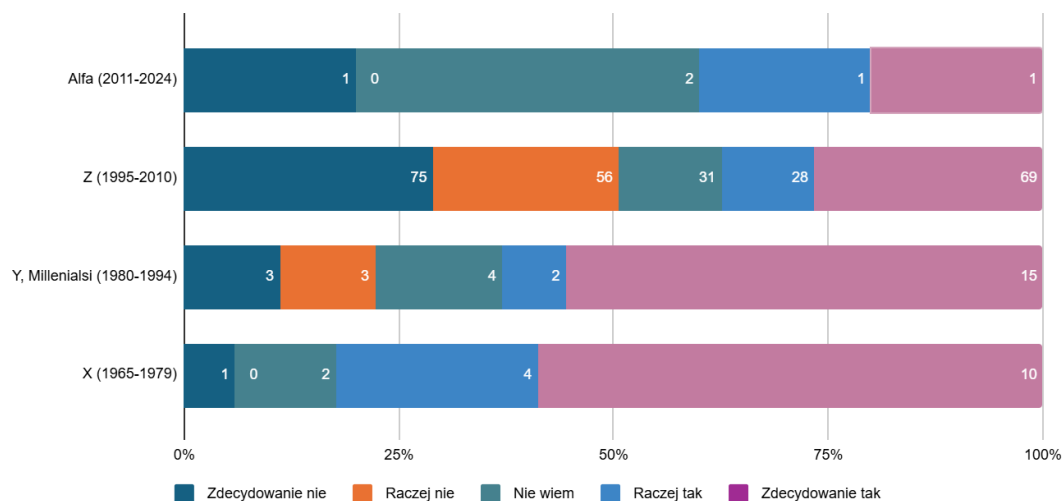
Jeśli chodzi o poziom identyfikacji z powyższymi wartościami (oceniany w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, że dana wartość jest zdecydowanie nieważna dla respondentów, a 5, że jest ona zdecydowanie ważna), **ankietowani najmocniej identyfikowali się z wartościami takimi jak: „wolność”, „spotkanie” oraz „twórczość i rozwój”,** ich średnie były bliskie 4,6. „Miłość”, uzyskała średnią ocenę 4,4, w wypadku tej wartości odpowiedzi respondentów były bardziej zróżnicowane. Wartość jaką jest „Bóg” w największym stopniu różnicuje respondentów – są zarówno tacy, dla których wartości religijne są bardzo istotne, jak i tacy, którzy mają odmienne zdanie (wykres 10a). Średnia ocen w tym wypadku wyniosła 3, a odchylenie standardowe 1,6. **Jest to również wartość, która jako jedyna różnicuje poszczególne pokolenia – przedstawiciele Zetek udzielali odmiennych odpowiedzi od przedstawicieli innych pokoleń i rzadziej utożsamiali się z tą wartością** (wykres 10b). Jeśli chodzi o wpływ stażu na ocenę poszczególnych

wartości, to nie odnotowano istotnych różnic.

10a. Deklaracje odnośnie utożsamiania się z wartościami zawartymi w SLOT DNA (n=308)

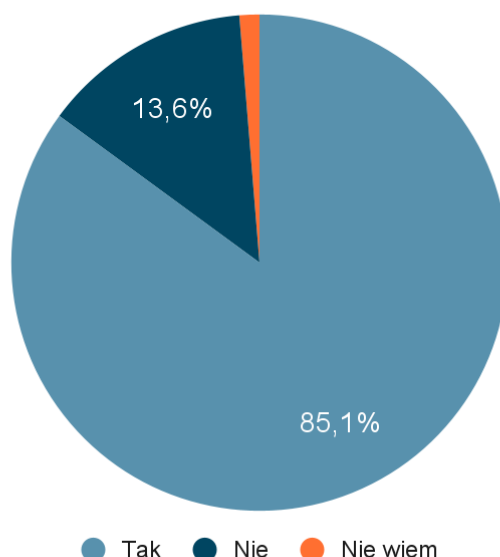


Wykres 10b. Deklaracje przedstawicieli poszczególnych pokoleń odnośnie utożsamiania się z wartością, jaką jest "Bóg" (n=308)



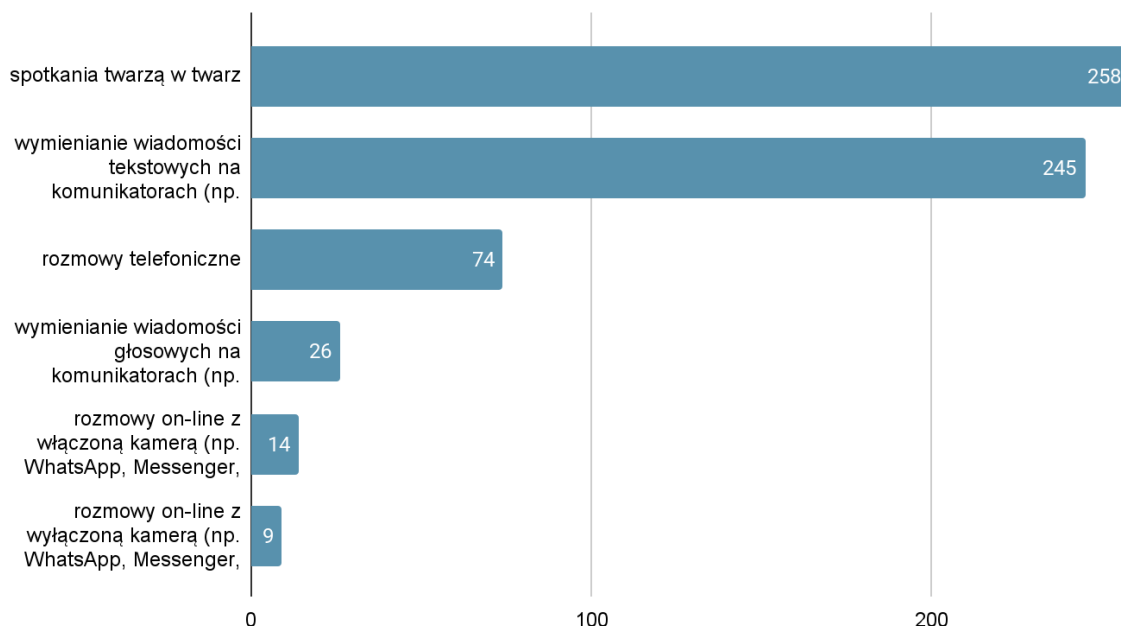
Zdecydowana większość ankietowanych (85%) chciałaby zaangażować się w kolejną edycję SLOT jako wolontariusz. 14% ankietowanych było niezdecydowanych, a zaledwie 1% nie miał jeszcze zdania na ten temat (wykres 11). Jest to bardzo ważny wskaźnik, który informuje o ogólnie pozytywnych doświadczeniach wolontariuszy i wysokim poziomie satysfakcji, co przekłada się na chęć powrotu.

Wykres 11. Plany dotyczące zaangażowania się w kolejną edycję SLOTu jako wolontariusz (n=308)



Kolejne pytanie odnosiło się do preferowanych sposobów komunikacji w ekipie wolontariuszy w trakcie trwania festiwalu. Ankietowani do wyboru mieli kilka odpowiedzi (pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru). Jako **najbardziej dogodne formy komunikacji wskazano na spotkania twarzą w twarz (84%) i wymienianie wiadomości tekstowych na komunikatorach, takich jak WhatsApp czy Messenger (80%)**. Zdecydowanie mniej popularne były rozmowy telefoniczne, które wskazało 24% ankietowanych. Pozostałe formy komunikacji, takie jak: wymienianie wiadomości głosowych lub rozmowy on-line (z włączoną/wyłączoną kamerą), zyskały zdecydowanie mniej wskazań (wykres 12).

Wykres 12. Najbardziej dogodne formy komunikacji w trakcie festiwalu (n=308)



Jeśli chodzi o **różnice pokoleniowe w wyborze tych form komunikacji, to wiadomości głosowe częściej były wskazywane przez przedstawicieli pokolenia Y (Millenialsów), podobnie jak rozmowy on-line z włączoną kamerą** (które z kolei były mniej preferowane przez przedstawicieli najstarszego i najmłodszego pokolenia). Staż wolontariuszy nie wpłynął w istotny sposób na wybór przez nich formy komunikacji. Niewielkie rozbieżności pomiędzy przedstawicielami poszczególnych pokoleń i wybór form komunikacji, które dominują na festiwalu (patrz rozdział z analizą obserwacji), wskazują na to, że respondenci uważają wykorzystywane formy komunikacji za wygodne i adekwatne do wykonywanej pracy.

W pytaniu 13 poprosiliśmy o określenie (oceniane w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, że dana wartość jest zdecydowanie nieważna dla respondentów, a 5, że jest ona zdecydowanie ważna) jak ankietowani odnoszą się do stwierdzeń dotyczących ich dobrostanu podczas wykonywania obowiązków wolontariusza. Analiza odpowiedzi wykazała, że **wolontariusze SLOT cenią sobie relacyjne i wspierające podejście liderów – zaufanie, troska, docenienie i poczucie**

wspólnoty są kluczowe dla ich motywacji. Elementy związane z strukturą pracy (np. decyzje, zadania) są mniej istotne, ale nadal mają znaczenie dla całości postrzegania ich dobrostanu.

Najwyżej ocenianą wartością, z najmniejszym rozrzutem odpowiedzi było „zaufanie do przełożonego” (średnia = 4,77). W dalszej kolejności pojawiały się takie wartości jak „docenienie zaangażowania” (średnia = 4,62) oraz „wsparcie zespołu” (średnia = 4,6). Uzyskany wynik świadczy o dużym znaczeniu tych aspektów dla wolontariuszy. Czwartym, wysoko ocenianym aspektem była „troska szefa o dobrostan” (średnia = 4,53).

Pozostałe aspekty, jakimi były „informacja zwrotna” (średnia = 4,25), „odgórnie przydzielone zadania” (średnia = 3,99) oraz „włączenie w decyzje” (średnia = 3,83) ocenione zostały jako mniej istotne. Najniżej oceniony aspekt, związany z podejmowaniem decyzji, może sugerować, że uczestnicy nie oczekują pełnej partycypacji w decyzjach, ale też nie są temu przeciwni.

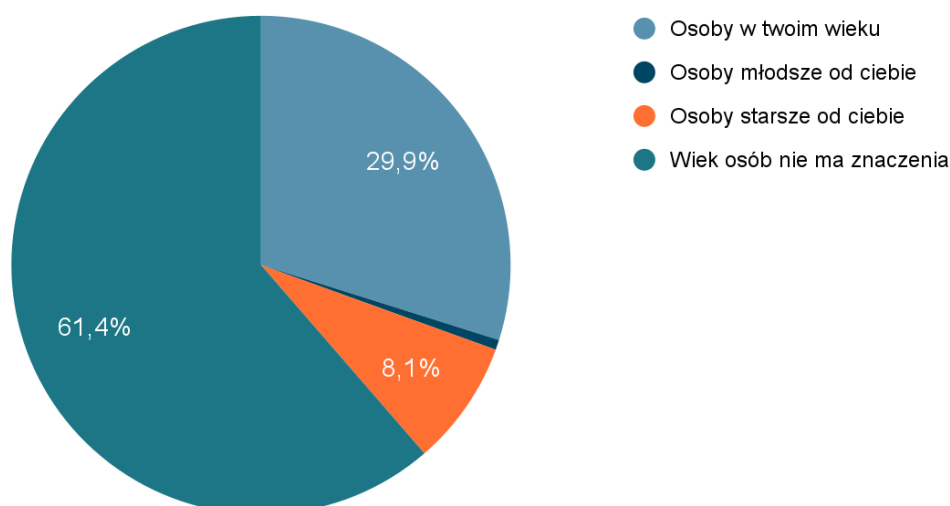
Co ciekawe **włączanie w proces decyzyjny, było jedynym aspektem, w którym analiza wykazała istotną statystycznie różnicę między pokoleniami.** Może to oznaczać, że oczekiwania dotyczące partycypacyjnego stylu zarządzania (współdecydowania) zmieniają się w zależności od pokolenia. Pokolenie Z może mieć silniejsze oczekiwania dotyczące włączania w proces decyzyjny niż starsze pokolenia (X, Y), ale różnice nie są wystarczająco silne, by uznać je za statystycznie istotne. **Większość oczekiwań wobec szefa ekipy (troska, zaufanie, zadania, docenienie, przynależność, informacja zwrotna) nie różni się istotnie między pokoleniami.**

Analiza aspektów wpływających na dobrostan wolontariuszy w odniesieniu do długości ich stażu, wykazała istotne statystycznie różnice. Oznacza to, że **staż wpływa na to, jak bardzo respondenci są motywowani przez docenienie ich**

pracy. Dla zmiennej poczucie przynależności i wsparcia również wykazano istotną różnicę między grupami. Respondenci z różnym doświadczeniem festiwalowym różnie oceniają znaczenie bycia częścią zespołu i otrzymywania wsparcia. Osoby uczestniczące w festiwalu po raz pierwszy różnią się istotnie od osób uczestniczących 2-3 razy w ocenie znaczenia docenienia zaangażowania. **Pozostałe aspekty (troska, zaufanie, decyzje, zadania, informacja zwrotna) nie różnią się istotnie między grupami.**

W pytaniu 14 uczestnicy badania zostali poproszeni o wskazanie z jaką grupą wiekowa osób najchętniej współpracują. **Największa grupa respondentów (61,4%) deklaruje, że wiek współpracowników nie ma dla nich znaczenia.** 29,9% osób preferuje współpracę z osobami w swoim wieku. 8,1% wskazuje na preferencję współpracy z osobami starszymi. Zaledwie 0,6% respondentów preferuje osoby młodsze. Zestawienie odpowiedzi przedstawia wykres 13.

Wykres 13. Preferowana grupa wiekowa współpracowników na Festiwalu (n=308)



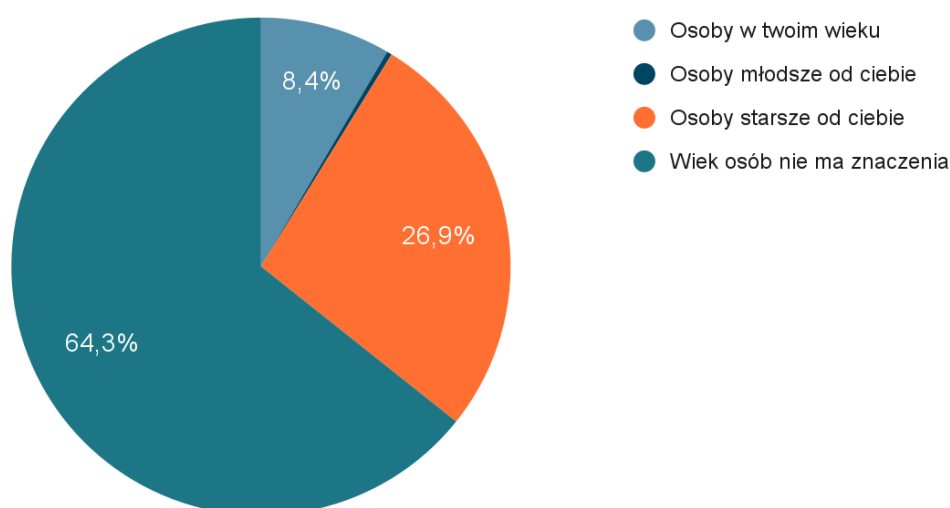
Analiza zgromadzonych danych wykazała istotną statystycznie zależność między pokoleniem a preferencją dotyczącą wieku osób z którymi respondenci chcieliby współpracować na festiwalu. **Pokolenie Z częściej wybiera rówieśników,**

starsze pokolenia są bardziej otwarte na współpracę niezależnie od wieku.

Jednocześnie częstotliwość udziału w festiwalu (staż festiwalowy wolontariuszy) nie wpływa znacząco na to, z kim respondenci chcieliby współpracować pod względem wieku.

Kolejne pytanie dotyczyło określenia preferowanego wieku przełożonego wolontariuszy. **Największa grupa (64,3%) respondentów uważa, że wiek lidera nie ma znaczenia.** 26,9% preferuje współpracę z osobą starszą na stanowisku leaderskim. Jedynie 8,4% wybrałoby lidera w swoim wieku, a jedynie 0,3% respondentów preferuje lidera młodszego od siebie. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia wykres 14.

Wykres 14. Preferowana grupa wiekowa przełożonego na Festiwalu (n=308)



Co ciekawe, analiza nie wykazała istotnego związku statystycznego preferowanego wieku lidera ani w odniesieniu do pokolenia, ani też długości stażu festiwalowego.

4. Wnioski z obserwacji

W tym rozdziale przedstawione zostały wnioski z obserwacji szefów ekip dokonane w trakcie trwania SLOT Art Festivalu. Przedmiotem obserwacji były relacje między szefami ekip (szejkami) a wolontariuszami, w kontekście różnic

międzypokoleniowych. Skupialiśmy się na czynnikach motywujących i demotyujących wolontariuszy, komunikacji i relacjach wewnątrz zespołów, oraz stylu zarządzania wolontariuszami.

4.1. Czynniki motywujące wolontariuszy

opracowanie: Katarzyna Zięba

4.1.1 Zachęty słowne

Szefowie ekip motywują swoich wolontariuszy do dalszego działania przede wszystkim przez **wyraźne podziękowania słowne i docenienie pracy**. Kryje się za tym podkreślanie, że praca wolontariuszy jest ważna i zauważalna:

- *Dziękuję za pracę [B_12¹_11.07],*
- *Super, dzięki że pamiętałeś o...* [B_12_10.07],
- *Bez Was nic bym nie zrobiła* [B_07_08.07].

Szejkowie podkreślają znaczenie inicjatyw i kreatywnych rozwiązań:

- *Dobrze, że szukacie ułatwień pracy* [B_07_08.07],
- *Świetnie sobie radzicie mimo, że to pierwszy raz* [B_15_09.07],

a także dziękują nie tylko za pracę, ale także za obecność:

- *Super, że jesteś* [B_09_12.07],
- *To zaszczyt pracować z takimi ludźmi* [B_12_08.07].

Spersonalizowane podejście to kolejny element charakterystyczny.

Szejkowie starają się posługiwać imionami wolontariuszy, ksywkami, nie zwracając się do wolontariuszy „Wy” czy bezosobowo. Ważnym aspektem motywującym jest

¹ B_XX – oznaczenie badacza/obserwatora; _XX.XX – data obserwacji

także **wsparcie emocjonalne** jakie szejkowie dają swoim wolontariuszom, czy to poprzez próbę redukcji stresu i presji:

- *Nic się nie stało [B_06_10.07],*
- *Nie martwcie się, my tu jesteśmy [B_10_07.07],*
- *Nie przejmuj się, będzie nauka na przyszłość [B_04_10.07]*

czy wyrażając **troskę o ich samopoczucie**, zwłaszcza w perspektywie upływu kolejnych dni festiwalu.

- *Jak się dzisiaj czujesz? [B_06_09.07],*
- *Dbajcie o siebie, bo widać zmęczenie [B_03_10.07]*

Motywowanie wolontariuszy odbywa się także poprzez **umożliwienie działań mających na celu rozwój, a także samodzielność** (*Jeśli chcesz poprowadzić sesję RPG, dasz radę [B_04_10.07]*). To również zachęta do dzielenia się pomysłami i doświadczeniami. Zauważalnym w tym punkcie jest również **podejmowanie prób budowania przyjaznej atmosfery i relacji poprzez wspólne spędzanie krótkich chwil** (wspólna kawa, świętowanie urodzin) **podkreślanie równości i szacunku w zespole, niezależnie od wieku czy doświadczenia**.

4.1.2 Gesty

Wśród gestów motywujących wolontariuszy znalazło się przede wszystkim **budowanie pozytywnej, przyjaznej atmosfery** (uśmiech na twarzach szejków skierowany do wolontariuszy, żarty, luźne rozmowy, humorystyczne sytuacje przy krótkich interakcjach). To także gesty wyrażające uznanie i nagradzanie: przybijanie „piątek”, „żółwików”, bicie brawa. Istotne miejsce zajmuje także komunikacja niewerbalna: kontakt wzrokowy, dotykanie części ciała np. ramienia zarówno dla wsparcia, jak i ostrzeżenia. **Szejkowie udzielają bezpośredniego wsparcia w pracy** spontaniczne włączając się do pracy wolontariuszy czy doradzając lub ułatwiając

pracę (*Leonard pomaga z badge'em* [B_13_11.07], *Pożyczenie płaszcza lub butów* [B_13_10.07]).

4.1.3 Motywacja rzeczowa

Motywacja rzeczowa zapewniana przez szejków dotyczyła **zapewnienia wolontariuszom odpowiednich warunków do wykonywania obowiązków**. To w wielu przypadkach powtarzające się zapewnienie obiadów lub przekazanie komuś głodnemu lub zmarzniętemu swojego posiłku. To również przynoszenie do punktu wspólnych spotkań czy odpraw, kupionych z własnych środków szejków drobiazgów: owoców, cukierków, ciastek, gorącego napoju. Co istotne wolontariusze zostali wyposażeni w badge uprawniające ich do korzystania z gorących napojów (kawa, herbata) oraz pryszniców z ciepłą wodą. W niektórych pomieszczeniach, w których przebywali wolontariusze mogli oni korzystać z dostępnych tam produktów spożywczych. Szejkowie umożliwiali wolontariuszom dostęp do prądu do ładowania telefonów czy powerbanków.

Motywacja rzeczowa to także małe nagrody i wyróżnienia: rozdawanie zabawnych naklejek, elastyczność w zmianach, możliwość korzystania z dodatkowych przerw, czasu na odpoczynek, słuchania muzyki podczas pracy czy organizacja ogniska dla wolontariuszy na zakończenie festiwalu.

4.1.4 Automotywacja samych wolontariuszy

Automotywacja wolontariuszy ukazuje się w ich pozytywnej energii i entuzjazmie wykonywanej pracy:

- *Brawa* [B_10_06.07],
- *Damy radę!* [B_06_10.07, B_03_11.07],
- *Poradzimy sobie* [B_06_11.07].

To także wzajemne wsparcie i współpraca: pomaganie sobie nawzajem w obowiązkach, gdzie wolontariusze sami oferują pomoc bez potrzeby proszenia ich, np. przy sprzątnięciu, przenoszeniu sprzętu, pilnowaniu stanowisk.

Wolontariusze niejednokrotnie wskazują na satysfakcję z samej pracy i uczestnictwa w festiwalu

- *Chcemy być częścią projektu [B_03_09.07],*
- *Robię coś wyjątkowego [B_03_09.07],*

Deklarują także chęć powrotu w kolejnych latach. Sam przykład dają liderzy – widok ich zaangażowania, entuzjazmu i profesjonalizmu motywuje wolontariuszy, a osobiste doświadczenia wzmacniają poczucie sensu pracy, tworzenie pozytywnej społeczności, gdzie ludzie czują przynależność i bliskość. Pozytywna energia i automotywacja mają efekt łańcuchowy – nowi wolontariusze są zarażeni energią grupy.

4.1.5 Dodatkowe kwestie związane z motywacją

Charakterystyczne dla podsumowania tego punktu jest nawiązywanie do **troski liderów względem wolontariuszy i chętnie dzielenie się doświadczeniem:**

- *My szefowe jesteśmy dla Was [B_10_07.07],*
- *Jak trzeba to trzeba. Jedź i załatw co trzeba [B_04_10.07],*
- *Lider jeśli ktoś go o to poprosi to dzieli się swoim doświadczeniem i wspiera wolontariuszy nawet w kontekście życia zawodowego [B_04_10.07].*

Liderzy tworzą przyjazną, koleżeńską atmosferę poprzez rozmowy, wspólne posiłki i małe gesty: *Od tych ludzi bije naprawdę wspaniała energia i widać, że wzajemnie ją sobie przekazują [B_02_08.07].* Interesującą obserwacją jest wydarzenie w postaci wspólnej modlitwy na zakończenie festiwalu: *Każde spotkanie*

kończy krótka modlitwa odmawiana przez wskazaną przez Szejka/szejków osobę [B_10_06.07, B_06_09.07].

4.2 Czynniki demotywujące wolontariuszy

opracowanie: dr Aleksandra Mazurek

4.2.1 Czynniki demotywujące zewnętrzne

Zewnętrzne czynniki demotywujące zdefiniowane zostały jako niezależne od samych wolontariuszy, tj. nie wynikające z ich osobowości, decyzji, starań lub zaniechań, ale także takie, które pozostawały poza ich kontrolą. Kluczowym zewnętrznym czynnikiem, który demotywował badane osoby były **warunki pogodowe** – niskie temperatury, deszcz, wahania ciśnienia. Wraz z trwaniem Festiwalu, wobec braku poprawy aury, wątek ten powracał częściej w przeprowadzonych obserwacjach. Warto jednak podkreślić, że pomimo oczywistych niedogodności związanych z pogodą (przemoczone namioty, zimno, brak dostatecznie ciepłych ubrań), nie był to czynnik który uniemożliwiał pracę lub spowodował czyjąś rezygnację.

Drugą grupą zewnętrznych czynników osłabiających motywację wolontariuszy były aspekty związane z **charakterystyką miejsca pracy lub realizowanych zadań**. Zaobserwowane czynniki **związane z miejscem pracy** dotyczyły stania w przeciągu, nieprzyjemnych zapachów z toi-toi, konieczności radzenia sobie ze zbyt dużą liczbą uczestników wydarzeń na zbyt małej przestrzeni oraz „skoszarowanie” w miejscu realizacji obowiązków (podkreślane głównie w przypadku lokalizacji poza Klasztorem). Sam Klasztor opisywany był jako przestrzeń rozległa, przez co wymagająca.

Czynniki wynikające z **charakterystyki realizowanych zadań** obejmowały takie kwestie, jak wyraźnie dłuższa praca ekipy technicznej na terenie Festiwalu względem innych ekip, psujące się ekspresy do kawy, pojedyncze zamówienia do kafejek czy braki w magazynach. Demotywująco ocenione została także konieczność każdorazowego, uporczywego proszenia o okazanie identyfikatora przez członków ekipy ochrony. Istotnym aspektem było także przeładowanie pracą, zbyt duża ilość zadań w zbyt krótkim czasie.

W obserwacjach wielokrotnie podnoszony był także temat **hałasu**. Wątek ten łączy się z opisanymi powyżej czynnikami i wynikał zarówno z miejsca pracy, jak i realizowanych zadań. Kwestia ta pojawiała się w kontekście pracy w lokalizacjach, w których odbywa się kilka wydarzeń jednocześnie (np. kafejka i praca podczas trwającego koncertu), nagłośnienia prób i koncertów na scenie folkowej i dużej oraz nocnego hałasu na polach namiotowych (koncerty, rozmowy czy pracujący agregat prądotwórczy).

Hałas był czynnikiem, który wymagał podejmowania działań zapobiegawczych (np. praca w zatyczkach do uszu), często uniemożliwiał komunikację i potęgował przebodźcowanie oraz rozdrażnienie wolontariuszy.

Ostatnim ze źródeł zewnętrznych czynników demotygujących wolontariuszy były kwestie związane z **organizacją pracy i zarządzaniem pracą zespołu**. W obserwacjach podkreślano natłok komunikatów i zadań, brak jednolitego obciążenia pracą, postawa wolontariuszy, którzy przychodzą na swój dyżur nieprzygotowani czy słaba organizacja pracy zespołu. Dodatkowym wątkiem był brak wyżywienia dla wszystkich wolontariuszy (posiłki dostępne tylko dla osób decyzyjnych).

4.2.2 Czynniki demotywujące wewnętrzne

Drugą grupą czynników wpływających na motywację były czynniki wewnętrzne, czyli te, które wiązały się z samymi wolontariuszami – ich kondycją, funkcjonowaniem w strukturach Festiwalu oraz pracą w zespołach. Były one zależne od samych wolontariuszy, tj. związane z ich osobowością, sposobem funkcjonowania w grupie, potrzebami, będące wynikiem ich decyzji, strach lub zaniechań, słowem, wszystkie te, które pozostawały pod ich kontrolą.

Kluczowy, najczęściej pojawiający się w obserwacjach demotywator wewnętrzny związany był z **zaspokajaniem potrzeb fizjologicznych**. Dominował dyskomfort związany z niedostateczną ilością snu, brakiem możliwości wypoczęcia, hałasem na polu namiotowym czy niskimi temperaturami w nocy. Zmęczenie fizyczne związane z realizacją zadań pojawiało się w rozmowach wolontariuszy i liderów:

- *[Jedna z wolontariuszek o stopniu zmęczenia] „Mi dziś nie działa pamięć i koncentracja” [B_05_12.07]*
- *[Wolontariuszka była bardzo zmęczona; grała do 4:00 rano swoją grę w ramach pracy w gamesroomie] „Ja już nie kminię”, „Chciałam zagrać, ale już ziewam” [B_05_10.07]*

Drugą z potrzeb była kwestia głodu. Niektórzy wolontariusze przychodzili głodni na dyżur, wspominali, że nie jedli obiadu, nie jedli od kilku godzin, że są bardzo głodni. Potrzeba ta często była podnoszona razem z kwestią zmęczenia. W jednym z zaobserwowanych przypadków wolontariusz dostał chwilę przerwy, by coś zjeść.

W przypadku pracy jednej z grup regularnie powracał wątek **stresu**. Demotywator ten związany był z wyjątkowo dużym natłokiem obowiązków, licznymi próbami, wyzwaniem logistycznymi i organizacyjnymi, a także zarządzaniem pracą ponad stuosobowej grupy.

Demotywacja wewnętrzna wolontariuszy była także związana z **organizacją pracy zespołów**. Kwestie takie jak problemy komunikacyjne związane z poinformowaniem o odwołaniu porannego spotkania, brak pewności wolontariuszy co do wykonywanych zadań, czyjaś nieobecność na dyżurze, brak chęci pracy w konkretnej lokalizacji czy sprzeczne komunikaty dotyczące realizacji zadań zniechęcały wolontariuszy do działania.

Ostatnia grupa czynników demotywujących wewnętrznie wiązała się z **relacjami w zespołach oraz między nimi**. Praca lidera niejednokrotnie wymagała stanowczego egzekwowania realizacji zadań czy upominania osób podchodzących do obowiązków nierzetelnie. Dodatkowo zauważalnymi były konflikty pomiędzy ekipami techniki i ochrony dotyczące hologramów oraz pełne napięcie sytuacje wewnętrzne, głównie dotyczące jednej z ekip.

- *Widać różnice między poszczególnymi ekipami. Pretensje, że ochrona kogoś nie wpuściła "to jest konflikt od 10 lat" kwestia hologramów na identyfikikatorach, technika chce rozdawać za wykonaną pracę, ochrona chce żeby były one dostępne od rana (...), przerzucanie odpowiedzialności dla innych. [B_12_09.07]*
- *Praca w teamie produkcyjnym [SAO – przy. OM] nie jest wdzięczna. Dziewczyny-asystentki nie będą chciały tego doświadczenia powtórzyć. Nikt tej pracy nie docenia. Są bardzo zmęczone. Mimo zdobycia doświadczenia nie będą chciały się w tym kierunku rozwijać. [B_03_12.07]*

4.2.3. Dodatkowe kwestie związane z demotywacją wolontariuszy

Chronologiczna analiza przeprowadzonych obserwacji uwidacznia **zmiany czynników demotywujących w miarę upływu czasu**. Im dłuższa ekspozycja na niewygody, bądź właściwości miejsc i zadań, tym bardziej zauważalne były jej skutki. Najpewniej wynikało to z obserwacji pracy w warunkach realizacji projektu ograniczonego czasowo; duże natężenie prac, duża intensywność działań i krótki horyzont czasowy ich realizacji.

Pomimo zidentyfikowania powyższych czynników demotywujących, warto jednak podkreślić że **w sporej części obserwacji akcentowany był ich brak**. Uwagi te opatrzone były między innymi następującymi adnotacjami:

- *Nie było widać po nich żadnych negatywnych emocji. Uczestniczyłam w prawie godzinnym obchodzie pośród wszystkich włączników prądu, bardzo padał deszcz i nikt nie miał parasolki. Nikomu to nie przeszkadzało. [B_02_08.07],*
- *Mimo, że to trzeci dzień – nikt nie narzeka [B_02_10.07],*
- *Nie ma presji na efekt końcowy – przynajmniej nie u wszystkich. Dominuje serdeczność. [B_03_09.07],*
- *Brak, wszyscy są szczęśliwi i zadowoleni – mimo pogody [B_06_09.07],*
- *Pogoda dobijała już wszystkich po trzech dniach, które były dość deszczowe. Pojawiło się też zmęczenie ponieważ lider kładł się spać o 2 a wstawał o 7. Jednak pomimo tych czynników lider jak i ekipa była zwarta i gotowa do działania i na pierwszy rzut oka nie było widać demotywacji z ich strony. Cieszyli się, że mogą ze sobą spędzać czas. [B_01_10.07]*

Znaczącą rolę w **niwelowaniu wpływu czynników demotywujących** **odgrywała postawa liderów**. Badacze zaobserwowali liczne zachowania czy sposoby działania szefów ekip, które pomagały przezwycięzać trudności. Najczęściej pojawiające się obserwacje dotyczyły kwestii osobistej postawy względem wolontariuszy i zadań.

- *Szef ekipy nie działa jako typowy kierownik. Widać, że stawia siebie na równi ze swoimi pracownikami. Zachęca do dzielenia się pomysłami, nie używa zwrotów „zrób to” tylko „czy mógłbyś zrobić to dla mnie”. W ekipie są jego przyjaciele, młodszy i starsi ludzie. Do wszystkich odzywa się w ten sam sposób. [B_02_08.07],*
- *Wie, że kryzysy nadejdą i jest na nie gotowy. Przypomina o dobrostanie (jedz i pij). Ma gotowe procedury – wie co robić. Robi wrażenie człowieka, na którym można polegać. [B_03_07.07],*
- *Duża uważność na stan emocjonalny osób, z którymi się pracuje! [B_06_09.07],*
- *Wszyscy wiedzą, co mają robić. Szanują wolontariuszy i wiedzą, że bez nich nie byłoby tego festiwalu. [B_06_12.07].*

Istotnym był również **przyjazny styl bieżącego reagowania na sytuację**, ale też doraźne wsparcie swoich zespołów w realizacji zadań.

- *W tym dniu badania były niezwykle utrudnione. Brak miejsca w pomieszczeniu kafejki, hałas, tłum, gorąco, duchota, krzyki małych dzieci oraz wymuszone przez hałas w tle głośne rozmowy. To samo odczuli wolontariusze. Lider ekipy ze względu na dużą ilość klientów pojawił się w kafejce w celu pomocy. [B_15_10.07],*
- *Szef czasem rzuca żarty typu: „Poważne konsekwencje dla osoby, która nie złożyła tej lampy”, ale raczej wszyscy wiedzą, że to żart [B_05_12.07],*

- *Liderka zapomniała poinformować wolontariuszy o zmianie sal na wydarzenia co spowodowało małe zamieszanie podczas pracy, przyznaje się od razu, razem z wolontariuszami żartuje z sytuacji [B_09_10.07]*

Ostatnim z zaobserwowanych aspektów była kwestia **organizacji pracy i bieżącej troski o sprawne i możliwie komfortowe funkcjonowanie zespołu:**

- *Praca jest dobrze zorganizowana. To zasługa doświadczeń z poprzednich lat i umiejętności uczenia się na błędach. Do perfekcji opanowane jest zarządzanie kryzysowe. Wolontariuszom słane są podziękowania od kierowników i wolontariuszy z kafejek. [B_06_09.07],*
- *Ważne, żeby wyłapać w drużynie osoby, które sieją „ferment” albo robią złą atmosferę. Wtedy jest z nimi rozmowa w celu rozwiązania problemu. [B_06_08.07],*
- *Elektrycy w kanciapie mają pełny dostęp do jedzenia, znajduje się tam prowizoryczna kuchnia, więc głód nie był problemem. Były też dziewczyny które przyrządzały przekąski lub piekły ciasta. Na stole zawsze była zaparzona kawa i herbata oraz jakieś smakołyki, typu cukierki, słonecznik itp. [B_01_12.07]*

Podsumowując wykonane obserwacje można zaryzykować stwierdzenie, że to postawa lidera oraz stwarzane przez niego warunki realizacji zadań, stanowią kluczowe narzędzie niwelujące wpływ czynników demotywujących. Te zaś, przez wzgląd na swoją naturę, są niejako organiczną częścią pracy wolontariuszy Festiwalu – projektu ograniczonego w czasie, wymagającego niezwyklej intensyfikacji pracy w zespołach, a jednocześnie wrażliwego na warunki zewnętrzne.

4.3 Komunikacja wewnątrz zespołów

opracowanie: dr Agnieszka Konior, Laura Zawora

4.3.1./4.3.2 Narzędzia komunikacji i związane z nimi wyzwania

Szefowie komunikują się z wolontariuszami przy użyciu różnorodnych narzędzi. Od komunikacji bezpośredniej – twarzą w twarz, przez komunikatory społeczne – WhatsApp (ze względu na szybkość reakcji oraz szerszą dostępność), Messenger (umożliwiający powiązanie konta z Facebookiem, co ułatwia sprawdzanie profili związanych z Festiwalem by być na bieżąco oraz dla poznania szerszego kontekstu otrzymanej wiadomości, gdy takowa potrzeba zaistnieje), wykonywanie telefonów w pilnych sprawach, SMS-y, krótkofalówki (w przypadku ekip technicznych), po tradycyjne rozwiązania pisemne jak zeszyt na „mniej ważne pytania”. W przypadku jednej grupy istotnym elementem jest również tablica z systemem karteczek skategoryzowanych według pilności (pilne, mogą poczekać, w wolnej chwili, za 10 minut itp.). **W przeważającej ilości grup komunikacja odbywa się przy połączeniu dwóch lub więcej narzędzi.** Czasem wielość tych narzędzi powodowała pewne trudności i chaos komunikacyjny. Dodatkowym wyzwaniem była też liczba szefów ekip i pojawiających się z różnych stron komunikatów, które nie zawsze były przekazywane dalej lub wdrażane. **Wiek uczestników nie odgrywał znaczącej roli przy doborze kanałów komunikacji.**

4.3.3. Forma komunikacji

Komunikacja prowadzona jest w formie mieszanej – dialogu i monologu, w zależności od sytuacji i celu przekazu, jednak z przewagą dialogu. Dominuje on podczas zwykłych rozmów oraz dyskusji negocjacyjnych dotyczących przydzielania zadań, wypracowywania poszczególnych rozwiązań, otrzymywania informacji zwrotnej na temat wykonywanej pracy, natomiast forma monologowa jest

stosowana podczas szkoleń, przekazywania instrukcji oraz gdy szef wydaje konkretne, krótkie komunikaty, dotyczące zadań. W wypadku realizacji działań dialog ustępuje miejsca monologom z instrukcjami, wybór formy jest uzależniony od pilności realizacji danego zadania i konieczności jasnego przekazania informacji.

4.3.4. Styl komunikacji

Styl komunikacji jest narzucany głównie przez koordynatora/lidera.

Zależnie od sytuacji dominacja lidera wynika z różnicy wiekowej, (wolontariusze są generalnie młodszy, co wzmacnia jego pozycję), lub z posiadanej wiedzy merytorycznej i zdolności organizacyjnych. Jednocześnie styl komunikacji w slotowym środowisku, czyli traktowanie siebie na równi, kształtował się przez wiele lat, przez co stał się normą. Od początku działalności Festiwalu kładziono nacisk na tworzenie i utrzymywanie przyjaznej, rodzinnej atmosfery.

4.3.5. Wiek członków grupy a system komunikacji

W trakcie większości obserwacji nie stwierdzono, żeby wiek członków grupy wpływał na system komunikacji między nimi. Obserwowano zarówno zespoły, w których wiek poszczególnych członków był zbliżony, jak i takie, w których szefowie ekip byli dużo starsi (lub młodszy) niż osoby, którymi zarządzali. Wszyscy byli traktowani na równi, z takim samym szacunkiem, uwagą i zaufaniem (co zostało kilkakrotnie podkreślone w trakcie obserwacji), a komunikaty kierowane do poszczególnych członków ekip były takie same. **Jeśli obserwujący zauważyli jakieś różnice, to dotyczyły one raczej doświadczenia członków poszczególnych ekip, a nie ich wieku.** Osoby z dłuższym SLOtowym stażem były częściej traktowane jako partnerzy w rozmowie i podejmowaniu ważnych decyzji (co nie miało negatywnego wydźwięku), dzięki doświadczeniu, które nabyli w trakcie kolejnych lat. Poniżej

znajdują się cytaty z kilku obserwacji ilustrujących to zjawisko (każda z nich została dokonana w innej ekipie):

- *W znacznej większości [wiek członków grupy] nie wpływa [na system komunikacji], ale dziś zaobserwowałam sytuację, w której dominowali starsi członkowie grupy (szef i starszy wolontariusz) oraz młoda dziewczyna (kwestia autorytetu i doświadczenia, a nie wieku) [B_05_10.07]*
- *Problemowe, duże tematy omawiane są ze starszymi członkami ekipy, pytanie czy to kwestia wieku czy doświadczenia. [B_10_11.07]*
- *Nie wpływa, wpływa doświadczenie. W rozmowie między szefem ekipy (młodszym), a starszym wolontariuszem dużą rolę odgrywały podpowiedzi innej wolontariuszki, która miała większe doświadczenie [B_12_12.07].*
- *Wiek nie wpływa w znaczny sposób, można zauważyć jedynie, że nowe osoby lub mniej doświadczeni wolontariusze słuchają uwag i rad od tych starszych, przez co nabywają doświadczenia na przyszłe lata festiwalu. [B_01_12.07]*

W kilku grupach wiek ich członków był zbliżony, dominowały osoby młode, które miały wspólny język i sposób komunikacji (prosto, jasno i konkretnie B_06_8.07). **W dwóch z zaobserwowanych przypadków młody wiek ekipy wpłynął, zdaniem obserwatorów na sposób komunikacji szefów ekip, ale dostosowanie to było oceniane pozytywnie,** wzięto pod uwagę potrzeby i możliwości członków ekipy, o czym świadczy jeden z cytatów:

- *Mając świadomość że część wolontariuszy to młodzi ludzie lider umieszczając informację na grupie oznacza je „Uwaga Ważne” i różne ikonki wykrzykników aby zwrócili uwagę [B_04_11.07]*

4.3.6. Komunikacja zwrotna

W przypadkach, kiedy obserwowana komunikacja między szefami ekip a wolontariuszami miała charakter ustny (była to dominująca forma) **odpowiedzi udzielane były natychmiast, nie ignorowano ich, na większość problemów znajdowano rozwiązanie.** Jeśli dane pytanie wymagało dłuższego namysłu, sprawdzenia informacji lub konsultacji, to osoby szefujące ekipom obiecywały, że wrócą z odpowiedzią. Innym sposobem wymiany informacji było korzystanie z komunikatorów tekstowych, w tym przypadku większość osób również starała się odpisywać na bieżąco. Zdarzały się poszczególne przykłady osób, które nie odpisywały na bieżąco, co często było podyktowane czynnikami zewnętrznymi, np. brakiem zasięgu albo charakterem pracy, który uniemożliwiał bieżące odczytywanie wiadomości. W wypadku konieczności pilnego załatwienia sprawy i braku możliwości kontaktu osobistego dominowała komunikacja telefoniczna, w większości przypadków odpowiedzi były udzielane natychmiast.

4.3.7. Język komunikacji w zespołach

W trakcie większości obserwacji stwierdzono, że **język komunikacji był zrozumiały dla większości członków ekip.** Z uwagi na specyficzne dla Festiwalu słownictwo (np. nazwy funkcji – szejk jako szef ekipy, nazwy poszczególnych miejsc np. kafejki Kiwi, Kalafior, Wozownia, nazwy ekip czy pseudonimy ich liderów) szefowie poszczególnych ekip upewniali się, czy te hasła dla wszystkich są zrozumiałe. Tłumaczyli i powtarzali znaczenie poszczególnych słów. **Należy przy tym zaznaczyć, że charakterystyczne słownictwo było związane zarówno ze specyfiką badanego Festiwalu, ale też zajęcia jakie wykonywali szefowie ekip i ich wolontariusze.** Słownictwo branżowe pojawiało się m.in. wśród techników, elektryków, członków orkiestry czy osób obsługujących gamesroom. Co ciekawe, sami badacze podkreślali, mimo wcześniejszego wprowadzenia w specyfikę

Festiwalu, potrzebowali kilku dni by w pełni zapoznać się z wykorzystywanym słownictwem:

- *Już trzeciego dnia naprawdę jestem w stanie zrozumieć ich własny język. Dlatego z pewnością wszyscy (...) wiedzą o co chodzi.*
[B_02_10.07].

Jedynie w dwóch przypadkach odnotowano różnice pokoleniowe, które miały odzwierciedlenie w stosowanym słownictwie. Jeden z badaczy zaznaczył, że istnieją różnice pokoleniowe w stosowaniu języka i komunikacji. Inny z obserwatorów przytoczył ciekawą sytuację, w której słowo „pendrive / paluszek” nie było zrozumiałe dla reprezentantów młodszego pokolenia i potrzebne było tłumaczenie. Większość z badaczy nie zaobserwowała jednak różnic pokoleniowych skutkujących brakiem zrozumienia specyficznego słownictwa, którym posługiwali się wolontariusze i szefowie ekip. Różnice wynikały raczej z doświadczenia lub specyfiki wykonywanej pracy.

4.3.8. Dodatkowe kwestie związane z komunikacją

Warto podkreślić, że komunikacja wewnątrz zespołów nie zawsze dotyczy wykonywanych zadań. Liderzy i wolontariusze często rozmawiają o prywatnych kwestiach, próbują się lepiej poznać, wspominają poprzednie edycje Festiwalu, dyskutują o tym w czym warto wziąć udział w trakcie Festiwalu. Wszystko to służy ich lepszej integracji, budowaniu relacji, atmosfery w której dobrze się pracuje, ale także tworzeniu więzi, które zostaną na dłużej.

Część badaczy podkreślała również, że komunikacja jest kluczowa dla sprawnej organizacji Festiwalu, szczególnie przy takiej skali wydarzenia – liczbie zaangażowanych szefów ekip i wolontariuszy. Problemy natury komunikacyjnej (brak przekazywania niektórych informacji lub brak ich odczytywania) wpływały na realizację poszczególnych zadań. Wyzwaniem była również wielość kanałów

komunikacji, a w przypadku niektórych z grup również to, że komunikacja odbywała się nie tylko w języku polskim.

Podsumowując sprawna organizacja wydarzenia kulturalnego jakim jest Festiwal wymaga płynnej komunikacji i udzielania odpowiedzi na bieżąco, **nie zaobserwowano dużych utrudnień w udzielaniu odpowiedzi zwrotnych, a wybrane formy komunikacji dostosowane były do formy wydarzenia i warunków** (możliwość bezpośredniego spotkania, problemy z zasięgiem). Udzielanie odpowiedzi zwrotnych nie było uwarunkowane różnicami pokoleniowymi.

4.4 Relacje wewnątrz zespołów

opracowanie: dr Agnieszka Szostak, dr Aleksandra Mazurek

4.4.1. Forma zwracania się do wolontariuszy

Sposób zwracania się w rozmowach koordynatora zespołu do wolontariuszy świadczy o stopniu zażyłości między nimi. Wszyscy obserwatorzy odnotowali, że koordynatorzy zwracali się do swoich wolontariuszy na Ty, po imieniu. Również wolontariusze zwracali się w rozmowach do swoich koordynatorów po imieniu. **Świadczy to o chęci obu stron do skracania dystansu i ukierunkowaniu na bezpośrednie relacje.** Obserwatorzy podkreślali też partnerski i przyjazny / przyjacielski wymiar relacji, zwracając uwagę, że dzieje się tak bez względu na różnicę wieku pomiędzy osobami i świadczy demokratycznym sposobie komunikacji w zespołach.

4.4.2. Sposób pracy lidera z członkami zespołu

W co piątej obserwacji odnotowano, że **sposób pracy lidera z osobami o różnym doświadczeniu wolontariackim i liczbie edycji Festiwalu, w których brał udział jest taki sam.** Nie zaobserwowano różnic w sposobie pracy lidera w tym zakresie [B_06_09.07.,10.07], jednak w obserwacjach odnotowano także, że wolontariusze wykazują doświadczenie w realizacji powierzonych im zadań, co sugeruje, że są wolontariuszami Festiwalu kolejny raz [B_09_08.07,09.07].

Jednak większość obserwatorów zwraca uwagę, że niektórzy **koordynatorzy więcej uwagi poświęcają nowym wolontariuszom w zespole**, uczą ich realizacji zadań, dłużej tłumaczą czego od nich oczekują, cierpliwie odpowiadają na pytania, podczas gdy osoby bardziej doświadczone otrzymują krótkie polecenia co do wykonania zadań [B_06_10.07]. Niektórzy koordynatorzy różnicują zadania wg kryterium doświadczenia (tj. obecności / nieobecności na poprzednich Festiwalach w danej ekipie), np. *Osoby bardziej doświadczone prowadzą strefę retro, mniej doświadczone są na rejestracji* [B_04_09.07]. Innym stosowanym rozwiązaniem jest, że *Osoby z większym doświadczeniem dostają instrukcje dotyczące konkretnych zadań i realizują je same, osoby z mniejszym doświadczeniem są dołączane do ekip realizujących zadania* [B_10_07.07].

4.4.3. Podejście do komunikacji z wolontariuszami w różnym wieku

Dominującym podejściem w komunikacji liderów z zespołem było **demokratyczne traktowanie wszystkich rozmówców**, bez względu na wiek. podejście to było dominujące w zgromadzonych obserwacjach.

- *Zdecydowanie tak. Tutaj panuje tylko demokracja :) Demokratyczne traktowanie wszystkich.* [B_06_08.07]

- *Nie zauważono aby lider różnicował częstotliwość kontaktów w zależności od wieku. Rozmawia z tymi którzy są odpowiedzialni za dane zadania [B_04_09.07]*
- *Demokratycznie traktuje wszystkich, z szacunkiem i miłym nastawieniem. Wszyscy są w podobnym wieku [B_09_10.07]*
- *Jeśli chodzi o czas wolny, zazwyczaj rozmawia ze swoimi przyjaciółmi. Nie wybiera z kim rozmawia, tylko zagaduje wszystkich w kanciapie. Jest otwarty na rozmowę z ludźmi w każdym wieku. [B_02_08.07]*

Nawet jeśli pojawiały się dysproporcje, często **postrzegane były jako naturalny element funkcjonowania grupy:**

- *Rzeczywiście częściej można go znaleźć ze swoimi przyjaciółmi, ale nie wpływa to na jakość pracy, czy podział zadań. Oni mają bardzo indywidualne podejście do swoich potrzeb. Nie widać żeby ktokolwiek był przez to pokrzywdzony, wręcz przeciwnie. [B_02_10.07]*

Ciekawym jest jednak, że w ogóle demokratycznego traktowania członków zespołu, zauważone zostały sytuacje, w których **liderzy, będący zazwyczaj osobami starszymi, chętniej wybierali na swoich rozmówców osoby zbliżone wiekiem.**

- *Traktuje równo, choć dla niego partnerem są szefowie kafejek, z którymi spotyka się oddzielnie i tłumaczy kwestie związane np. Z finansami, zamówieniami, pracą magazynu. szefowie kafejek są nieco starsi niż wolontariusze. [B_03_07.07],*
- *Komunikacja ze wszystkimi na równi, dyskusje koncepcyjne ze starszymi wolontariuszami [B_10_07.07],*
- *Komunikacja ze wszystkimi członkami ekipy, niezobowiązujące rozmowy poza „trybem akcji” w gronie czterech starszych wolontariuszy (dwie kobiety i mężczyzna, wszyscy około 40 i starsi) [B_10_07.07],*

- *Raczej komunikacja ze „starymi” wyjadaczami, młodzi, nowi na drugim planie. [B_10_07.07]*

4.4.4. Dysproporcje w podejściu do wolontariuszy

Obserwacje dotyczące ewentualnych dysproporcji w traktowaniu wolontariuszy dzieliły się zasadniczo na trzy grupy. **Pierwsza, najliczniejsza grupa spostrzeżeń zdecydowanie akcentowała brak dysproporcji.** Badacze podkreślali, że wszyscy członkowie zespołów traktowani są podobnie oraz że żadna ze zmiennych (wiek, płeć, staż) nie odgrywa tu znaczącej roli.

- *W wolnych chwilach koordynator gra w karcianki z wolontariuszami na rejestracji (jeśli nie ma ludzi). Pomaga to rozładować demotywację wynikającą z małej ilości pracy w danym momencie. Zarówno z doświadczonymi jak i młodymi (wiekiem i stażem) [B_04_10.07],*
- *Zdecydowanie nie, po prostu starsi / młodszy wolontariusze rozmawiają o innych rzeczach. [B_02_09.07],*
- *Raczej nie. Te same uwagi są kierowane do przedstawicieli różnych pokoleń. [B_03_09.07],*
- *Nie – osoby z wyższym doświadczeniem są po prostu częściej delegowani do zadań bardziej krytycznych, ale często towarzyszą im młodszy wolontariusze. Tak naprawdę wszyscy działają wspólnie. [B_01_10.07],*
- *Mimo, że metryka wolontariuszy waha się od 18 do 42 r.ż., to nie ma różnic ze względu na wiek. No agizm! [B_06_09.07]*

Drugą grupę obserwacji cechowało spostrzeżenie o istniejących dysproporcjach, ale postrzeganych w pozytywnym świetle, jawiących się jako naturalne zjawisko, wynikające z różnic w doświadczeniu, dalekie od dyskryminacji.

- *Tak, są dysproporcje, ale to nie jest negatywne, raczej większe doświadczenie to służenie wsparciem i radą [B_12_10.07],*
- *(...) mniej doświadczonym (zwłaszcza b. młodym) wolontariuszom udzielana jest pomoc. Im się więcej tłumaczy i ich kieruje. [B_06_08.07],*
- *Młodzi wolontariusze mają więcej opieki ze strony prowadzących. Jest tzw. peer-mentoring. Osoby bardziej doświadczone pomagają mniej doświadczonym (np. zostają dłużej, obserwują, dają rady). [B_06_10.07],*
- *Osobom nowym dłużej się tłumaczy, te z doświadczeniem operują na większym stopniu ogólności [B_10_10.07]*

Ostatnia, najmniej liczna grupa obserwacji, dotyczyła sytuacji, w których **badacze zaobserwowali wyraźne dysproporcje w traktowaniu wolontariuszy.** Były to momenty, w których liderzy faworyzowali na różne sposoby osoby znajome i posiadające większe doświadczenie.

- *Miałam takie wrażenie odnośnie relacji szefowej z wolontariuszkami i asystentką [B_07_08.07],*
- *Koordynatorka spędza więcej czasu z wolontariuszami starszymi stażem [B_11_09.07],*
- *Wolontariusze wyżej w hierarchii w zależności od celu wizyty w punkcie, są traktowani luźno i ciepło (normalna rozmowa) lub zadaniowo (sprawa techniczna) [B_14_08.07],*
- *Osoby z większym doświadczeniem i dłuższą relacją z szefem są lepiej traktowani w porównaniu z nowymi osobami [B_14_11.07]*

Należy jednak zaznaczyć, że obserwacje w trzeciej grupie były nieliczne i dotyczyły trzech konkretnych liderów. Można więc domniemywać, że podejście to wynika z indywidualnego charakteru i postaw liderów, nie zaś ogólnej praktyki zarządczej.

4.4.5. Dodatkowe kwestie związane z relacjami liderów z ich zespołami

Ponad w połowie obserwacji odnotowano dodatkowe kwestie związane z relacjami między koordynatorem, a wolontariuszami.

W 13 przypadkach **relacje były określane przez obserwatorów jako przyjazne, pełne szacunku, ale też sprofesjonalizowane**. Zauważono różny stopień zażyłości pomiędzy wolontariuszami, co jednak nie miało wpływu na powyższe obserwacje. Zwrócono uwagę, że koordynatorzy starają się dbać o swoją grupę. Odnotowano tylko jedną sytuację, kiedy koordynator zwrócił uwagę wolontariuszowi na jego zachowanie, co zostało omówione w spokojnej atmosferze.

Ponadto obserwatorzy zwracali uwagę na **sposób przekazywania wiedzy między wolontariuszami, relacje występujące w zespołach czy stopień zażyłości między wolontariuszami**. Jeden odnotował także, opinię wolontariuszy o swoim koordynatorze:

- *W opinii współpracowników (kierowników kafejek) Lider (...) jest miły, dostępny, kompetentny, opanowany, pomocny, skomunikowany, szybko reaguje i odpowiada na sms-y, zawsze gotowy do pomocy, prawie nigdy się nie denerwuje. Czyli same superlatywy!!!*
[B_06_08.07].

W 8 arkuszach odnotowano **uwagi dotyczące emocji**, co warto podkreślić – wszystkie o pozytywnym charakterze. Obserwatorzy zwracają uwagę na życzliwość, pomocność, serdeczność, troskę o siebie nawzajem i swój dobrostan. Wyrażali to przez drobne gesty lub słownie. Podkreślano także miłą atmosferę zarówno dla „nowych” jak i doświadczonych wolontariuszy.

Obserwatorzy zwrócili uwagę na **wymiar organizacyjny pracy zespołów**; 7 z nich odnotowało w sposobie pracy, że polega on na licznych rozmowach

bezpośrednich i telefonicznych, spotkaniach, tzw. odprawkach jako sposobie planowania i ewaluacji podejmowanych działań, czy tworzenie grafików dyżurów w zespołach. Ciekawe spostrzeżenia dotyczyły: sposobu reakcji na trudne sytuacje czy podziału pracy w zespole:

- *Lider świetnie radzi sobie w trudnych sytuacjach, Ma opanowanie zarządzanie kryzysowe. Nic go nie zaskoczy [B_06_12.07],*
- *Niektóre zadania koordynatorka wykonuje sama, nawet gdy pozostali członkowie grupy dysponują czasem [B_08_08.07].*

Ponadto 4 obserwatorów zwrócili uwagę na **kwestie dotyczące przekazywania wiedzy**, że wolontariusze uczą się od siebie nawzajem, a koordynatorzy bywają mentorami dla swoich grup, dbają o przepływ informacji i przekazywanie wiedzy.

4.5. Styl zarządzania wolontariatem

opracowanie: Małgorzata Kaczmarek

4.5.1. Typ przywództwa

Szefowie w większości reprezentowali pokolenie 30-, 40- i 50-latków. Nie było to więc pokolenie najmłodsze, a raczej złożone z ludzi o konkretnym profilu i doświadczeniu zawodowym. **Pracowali zatem głównie z ludźmi od siebie młodszymi**, choć zdarzały się oczywiście przypadki odwrotne.

W starszych pokoleniach zauważalne jest (momentami!) przyzwyczajenie do stylu nieco bardziej autokratycznego, np. w formie komunikacji (częściej monolog niż dialog), szczególnie w momentach przekazywania instrukcji, omawiania kwestii organizacyjnych. Wówczas szejka jest w większości osobą, która narzuca styl komunikacji – jest to też styl bardziej formalny, nawiązujący do relacji władzy. Potwierdzają to zasłyszane słowa jednej z lidererek: *Nic tak nie działa jak sprawna kontrola [B_12_09.07].*

Generalną zasadą jest dopasowanie stylu zarządzania do charakteru pracy, specyfiki danej grupy oraz oczekiwanego rezultatu. Są więc zespoły, które działają bardzo wspólnotowo/demokratycznie, gdzie partycypacja jest pełna (ale też umiejętności zespołowe wysokie). Są też zespoły, które działają bardziej hierarchicznie/autokratycznie, a relacje sprofesjonalizowane – gdzie ustalenia są odgórne a poziom partycypacji jest niski. W ramach jednego Festiwalu eksploatowanych i eksplorowanych jest kilka stylów zarządczych jednocześnie.

4.5.2. Style zarządzania

Dominuje zarządzanie przez zadania oraz zarządzanie przez cele, nawet w mocno ustrukturyzowanych zespołach. Jednak w zależności od specyfiki grupy mogą pojawiać się: stanowcze polecenia, odgórne planowanie czy grupowa (mniej zindywidualizowana) komunikacja.

Dominującym stylem zarządzania jest *servant leadership*, który idealnie charakteryzuje wypowiedź: *My szefowe jesteśmy dla Was [B_10_07.07]*.

Servant leadership, czyli przywództwo służebne, to filozofia zarządzania, w której lider stawia na pierwszym miejscu potrzeby zespołu, wspierając ich rozwój i motywując do osiągania wspólnie założonych celów. Na Festiwalu przejawia się ono w relacyjnej komunikacji, budowaniu poziomej komunikacji – unikaniu nadmiarowego hierarchizowania, odchodzeniu od relacji opartych na nadrzędności i podrzędności.

W tak rozumianym zarządzaniu lider jest osobą wspierającą – bardziej mentorem niż pracodawcą. *Servant leadership* wymaga wysokiego poziomu świadomego przywództwa, opartego na częstym feedbacku, udzielanym wsparciu (i deklaratywne, i realne) i tworzeniu warunków do współpracy na zasadach partnerskich z poszanowaniem i szacunkiem dla możliwości fizycznych i mentalnych wolontariuszy.

4.5.3. Współpraca zespołowa

Nie zauważono szczególnych zmian w stylu zarządzania wolontariuszami w zależności od ich wieku czy pokoleniowej identyfikacji. Od wieku dużo ważniejsze było SLOTove doświadczenie. W związku z tym bardzo doceniani są ci wolontariusze, którzy są na Festiwalu kolejny raz. Mimo to, ogólne podejście do wolontariuszy jest podobne i nie jest zróżnicowane przez żadne czynniki. Wszyscy są traktowani z szacunkiem, równościowo.

W relacjach z wolontariuszami dominuje styl partnerski, demokratyczny, ale różnicuje się w zależności od festiwalowego doświadczenia (również w zakresie stosowanych technik komunikacyjnych). I tak na przykład podział zadań wynika głównie z:

1. doświadczenia i profesjonalizmu

osoby z doświadczeniem mają więcej autonomii i odpowiedzialności ("duże koncepcyjne prace"). Są im powierzane zadania trudniejsze, wymagające wiedzy (często specjalistycznej), poziomu zaangażowania (wtajemniczenia) lub umiejętności organizatorskich. W efekcie osoby bardziej doświadczone dostają bardziej złożone zadania, są odpowiedzialne np. za nadzór nad etapami prac. Z obserwacji wynika, że doceniani są wolontariusze, którzy są kreatywni, innowacyjni, doświadczeni, chętni. Doceniane są również osoby, które są "specjalistami w swojej dziedzinie". Osoby mniej doświadczone są dołączane do ekip doświadczonych w celu transferu wiedzy i umiejętności w ramach koncepcji mentoringu czy peer-mentoringu. Ci z większym doświadczeniem czuwają nad tymi z mniejszym doświadczeniem. Osobom młodszym stażem poświęcony jest dodatkowo czas, związany z tłumaczeniem zadań,

odpowiadaniem na dodatkowe pytania, sprawdzaniem postępów czy bezpośrednim kierowaniem.

2. rzadkich lub potrzebnych umiejętności/kompetencji

Zauważalna specjalizacja stanowisk staje się coraz częściej konieczna z uwagi na rozbudowany obszar projektowy i tematyczny Festiwalu.

3. zaufania wynikającego z wieloletniej znajomości

W tym punkcie pojawia się wątek wieloletnich przyjaźni, koligacji rodzinnych, wcześniej zrealizowanych wspólnie projektów.

4. przydzielonej funkcji (asystenci, zastępcy, koordynatorzy, szefowie zmian) – zwykle wiąże się to z dodatkową odpowiedzialnością za sprzęt lub finanse.

Przydział do zadań jest elementem zarówno generującym, jak i weryfikującym ewentualne podziały. Z obserwacji wynika jednak, że czynnikami różnicującymi jest doświadczenie, a nie pokoleniowa przynależność wolontariuszy.

Ważne w tym miejscu jest uwaga generalna, że za każdym razem lider stara się dopasować wolontariuszy do pracy, którą są w stanie wykonać.

4.5.4. Instrumenty zarządzania – planowanie

Niezależnie od reprezentowanego stylu zarządzania, **poziom planowania i komunikacji były kluczowe dla realizacji celów**. W przypadku tak rozbudowanego Festiwalu planowanie jest rzeczą niezwykle ważną, szczególnie w sytuacjach, gdy coś nie działa (np. nie dochodziła wiadomość o zmianach w grafikach, nie wszyscy usłyszeli komunikat o zmianie, nie było wiadomo jaką drogą taki komunikat powinien być oczekiwany).

Niezależnie zatem od przynależności pokoleniowej, SLOToWy lider musi być doskonałym planistą.

4.5.4. Zarządzanie zespołem – planowanie w zakresie podziału pracy

Nie zauważono różnic pokoleniowych, które istotnie wpływałyby na realizację procesu zarządzania czasem wolontariuszy. Wszystkich liderów charakteryzowały:

1. Podział na zespoły projektowe i podgrupy zadaniowe.
2. Bieżące i planowane delegowanie zadań (również w dół).
3. Grafiki z dyżurami (zwykle po 4h) oraz podziałem na zadania lub stanowiska tworzone przez liderów
4. Dublowanie lub parowanie wolontariuszy (zdarza się praca w pojedynkę, zwykle są to zespoły 2- lub 3-osobowe; zdarza się też praca w większych podgrupach np. dyżur w kafejce)
5. Podział na zmiany – przy czym każda zmiana ma innego koordynatora, szczególnie przy pracy 24/7
6. Upewnianie się, czy każdy wie kiedy ma przyjść; z reguły bowiem dobrze poinformowane wolontariusze są niezawodni.
7. Współtworzenie grafików pracy przez wolontariuszy (sami się wpisują lub/i potwierdzają przydzielone godziny lub/i sugerują własną dyspozycyjność albo indywidualnie ustalają z liderem).
8. Inicjatywy własne; gdy nie ma pracy, wolontariusze sami znajdują sobie zajęcie (wysoki poziom zaangażowania i inicjatywy własnej).
9. Pytania o pomoc skutkujące zawsze możliwością uzyskania dodatkowego wsparcia.

10. Feedback i dyskusja powodujące większy poziom dopasowania na linii wolontariusz-zadanie. Stąd pojawiające się zmiany i przeniesienia (proces dynamicznego dostosowywania się do zmian + wysoki poziom elastyczności).

Im wyższe zorganizowanie lidera w procesie planowania tym sprawniej przebiega realizacja zadań. Innymi słowy, **zaobserwowano większy poziom zorganizowania pracy wolontariuszy w zależności od poziomu zorganizowania samego lidera.**

W większości przypadków lider przydziela zadania, ale odbywa się to w demokratycznym procesie wspólnych ustaleń z zespołem. Partycypacja przejawia się na poziomie zadań, które rozdzielają między siebie sami wolontariusze (np. wewnątrz danej podgrupy) lub ustalają sposób ich realizacji. Zwykle jednak kluczowe zadania ustala lider. Czasem pomagają mu w tym aplikacje. Nie zauważono tu żadnych oznak dyskryminacji ze względu na wiek.

4.5.5. Zarządzanie partycypacyjne

Wysoki poziom partycypacji wynikał głównie z wysokiej autonomii przekazywanej wolontariuszom. Pojawiały się sugestie decydowania w określonych zakresach: *Róbcie jak uważacie, to jest wasza kafejka* [B_10_06.07], jak również namowy do podejmowania działań kolektywnych. W niektórych zespołach (elektrycy, gaming room) wysoki poziom partycypacji wynikał właśnie z wysokiego poziomu indywidualnej i kolektywnej odpowiedzialności. Wówczas urzeczywistnia się koncepcja współpracy o modelu kultury klanowej ("jak w rodzinie", "jedna wielka rodzina").

Wysoka wewnętrzna motywacja wolontariuszy świadczy o ich wysokiej proaktywności, która jest niezwykle cenna. Wzmacnia bowiem kulturę zaangażowania, tworzy klimat do budowania postaw opartych na współodpowiedzialności oraz

promuje inicjatywność. Są to wartości szczególnie istotne w przypadku działań międzypokoleniowych w kontekście transferu festiwalowych wartości.

4.5.6. Instrumenty zarządzania – realizacja / motywacja/ ewaluacja

Sposoby działania liderów w zakresie zarządzania pracą zespołów opisać można następującymi obserwacjami:

1. Sprawdzanie postępów następuje bez zbędnej zwłoki (just in time management);
2. Natychmiastowe reakcje i refleksje / pomoc ze strony lidera;
3. Osobiste zaangażowanie lidera w proces uzyskiwania informacji zwrotnej;
4. Bezpośrednia kontrola i weryfikacja poziomu trudności zadania przez lidera w stosunku do danego wolontariusza/zespołu/podgrupy (czasem są dodatkowe zeszyty z notatkami np. dotyczących rejestracji, kluczy itp);
5. Dużo pytań i troski ze strony lidera (np. bezpośrednie rozmowy czy telefony);
6. Kultura porannych lub wieczornych briefingów/spotkań;
7. Wysoki poziom wymiany informacji, zwłaszcza w przypadku spraw trudnych lub problemów wymagających nagłego rozwiązania. Jeżeli coś się dzieje, wdrażane jest zarządzanie kryzysowe i protokoły bezpieczeństwa;
8. Realizację zadań często podsumowuje podziękowanie;
9. Relacja wszystkich zadań towarzyszy dbałość o balans pomiędzy pracą a dobrym samopoczuciem;

10. Jednak to wszystko nie udałoby się bez pozytywnego nastawienia i zaangażowania wolontariuszy, których wysoki poziom automotywacji zauważalny był na każdym kroku.

4.5.7. Rola kompetencji liderek

Zarządzanie wolontariuszami i projektami festiwalowymi ułatwiają wysokie kompetencje menedżerskie szefów/szejków: idealny lider, to taki, który daje dokładne instrukcje, prosi o precyzję i posiada wysoki poziom umiejętności komunikacyjnych. Jest skuteczny, a ta skuteczność przejawia się we wszystkich obszarach jego działań: operacyjnym, komunikacyjnym i relacyjnym.

W opinii współpracowników i wolontariuszy idealny lider powinien być: miły, dostępny, kompetentny, opanowany, pomocny, życzliwy, uczynny, szczery, opiekuńczy, wyrozumiały, zorganizowany, sympatyczny, komunikatywny i skomunikowany, rozmowny, szybko reagujący i odpowiadający na sms-y, zawsze gotowy do pomocy, o spokojnym (nie cholerycznym) usposobieniu.

Lider powinien również świetnie radzić sobie w trudnych sytuacjach, mieć opanowane zarządzanie kryzysowe, nie dać się niczemu zaskoczyć, czyli umieć aktywnie antycypować przyszłość. Siła kompetencji zarządczych weryfikuje się najszybciej w przypadku zarządzania sytuacjami kryzysowymi i zarządzania ryzykiem – niemal na każdym szczeblu. Stąd cenione są osoby, które z wysoką świadomością tego, co robią, po co to robią i dlaczego to robią.

Idealny lider to osoba ciesząca się zaufaniem zespołu, działająca z opanowaniem: bez multitaskingu, bez pośpiechu, bez chaosu. To osoba, którą charakteryzuje spokój, opanowanie i profesjonalizm w działaniu. To człowiek z niezbędnymi kompetencjami, na właściwym miejscu; ambitny, mądry, pracowity, posiadający ogromną wiedzę i doświadczenie.

Przede wszystkim jednak lider powinien *Dawać możliwość rozwoju* [B_04_10.07], ponieważ *SLOT jest świetnym miejscem żeby się rozwijać* [B_04_10.07].

4.5.8. Dodatkowe kwestie związane ze stylem zarządzania liderów

Produkcja Festiwalu ewidentnie się specjalizuje, również w obszarze zarządzania – stąd potrzeba pozyskiwania przez liderów umiejętności przywódczych i menedżerskich/zarządczych – niezależnie od wieku.

Dla wszystkich *SLOT jest świetnym miejscem żeby się rozwijać* [B_04_10.07]. Wolontariat na Festiwalu nie jest tylko pracą, ale łączy się z przyjemnością wspólnego spędzania czasu ze sobą – **dlatego zarządzanie relacjami z wolontariuszami jawi się jako wieloletni proces.**

Problemem może być jedynie brak odniesienia do autorytetu w młodszych pokoleniach oraz wypracowanie praktyk związanych z transferem umiejętności i wiedzy, zwłaszcza, że w niektórych ekipach *Metody pracy są wypracowane od lat* [B_06_08.07]. Jak zauważa jeden z liderów:

- *Zauważalne są różnice międzypokoleniowe, np. w takich sprawach jak używanie grabi czy excela. Do młodych ludzi nie można zwracać się zbyt bezpośrednio. Młodsze pokolenie raczej potrzebuje, żeby pokazać im jak coś robić, samo rzadziej podejmuje inicjatywę.*
[B_12_10.07]

W tym kontekście budowanie / wspieranie postaw proaktywnych może w przyszłości przyczynić się do większego zaangażowania młodszych pokoleń.

W odniesieniu do powyższych kwestii, szczególnie dla młodego pokolenia **ważna jest struktura zadań, ich czytelność i powtarzalność** – co może wzmacniać

jedynie skuteczna i odpowiedzialna komunikacja. Nacisk na skuteczne zarządzanie oraz wykorzystywanie instrumentów zarządzania. **Demokratyczny styl zarządzania niweluje wszelkie różnice pokoleniowe.**

Należałoby w przyszłości **wspierać przywództwo transformacyjne**, w którym lider inspiruje, buduje poczucie wspólnoty oraz podkreśla wartości i misję organizacji.

Zarządzanie **partycypacyjne jest tą drogą, która pozwoli zbudować wspólnotę bazującą na współtworzeniu i współodpowiedzialności.** To też bezpieczna droga do budowania aktywnego udziału w działaniach festiwalowych, bazującego na poczuciu własnej sprawczości (społecznym kapitale wolontariuszy).

5. Zakończenie

Podsumowując odpowiedzi z ankiet i wyniki obserwacji, w kontekście zarządzania wolontariatem międzypokoleniowym warto odpowiedzieć na postawione na wstępie pytania badawcze.

Jaki jest profil wolontariuszy SLOT Art Festiwalu?

Osoby, które wzięły udział w badaniu ankietowym w większości uczestniczyły w wydarzeniu po raz pierwszy. Duża część z nich reprezentowała pokolenie Z. W grupie respondentów dominowały kobiety, a większość badanych nie brała udziału w festiwalu przed zaangażowaniem się w SLOToWy wolontariat. Odpowiedzi można uznać za reprezentatywne, ponieważ udzieliło ich ponad 300 osób, a więc około 30% wszystkich wolontariuszy². Jednak w kontekście szczegółowych analiz, dotyczących przede wszystkim reprezentowanego pokolenia i stażu wolontariuszy, warto te dane zestawić z ogólnymi statystykami pozyskanymi

² Błąd maksymalny w tym wypadku stanowi 5%.

w trakcie procesu rekrutacyjnego i sprawdzić na ile badana próba odzwierciedla szczegółowy profil wolontariuszy SLOT.

Jakie czynniki motywują i demotywują wolontariuszy do zaangażowania się?

Wśród czynników motywujących wolontariuszy do zaangażowania się w organizację SLOT wymieniano przede wszystkim dobrą atmosferę, możliwość poznania nowych ludzi, pracy z przyjaciółmi i współtworzenia wydarzenia. Dla młodszych pokoleń ważnym motywatorem była możliwość niskokosztowego spędzenia wakacji, starsi doceniali bardziej możliwość pomocy innym i rozwijania idei SLOT DNA. W trakcie obserwacji zauważono również, że do czynników motywujących można zaliczyć również czynności wykonywane przez szefów ekip, takie jak zachęty słowne, gesty czy motywacja rzeczowa (zapewnienie odpowiednich warunków do wykonywania obowiązków, czy drobne nagrody). Niebagatelne znaczenie miała także automotywacja samych wolontariuszy, czyli pozytywna energia i entuzjazm, którym zarażali innych. Widoczna była także troska liderów względem wolontariuszy oraz to, że chętnie dzielili się oni swoim doświadczeniem.

Większość respondentów (ponad 2/3) wskazała, że w trakcie trwania festiwalu nic nie sprawiło, że poczuli się zdemotywowani. Ci którzy tego doświadczyli wskazywali, że wpływ na ich samopoczucie miały przede wszystkim warunki pogodowe i przemęczenie. Przedstawiciele młodszych pokoleń częściej wskazywali, że problem stanowiła komunikacja z innymi wolontariuszami, starsi zaś akcentowali brak czasu wolnego i docenienia. W trakcie obserwacji zauważono podobne czynniki demotywujące wolontariuszy. Miały one charakter zewnętrzny (pogoda, charakter miejsca pracy i jej organizacja) i wewnętrzny (brak zaspokojenia potrzeb fizjologicznych, stres). Podkreślano, że wpływ tych czynników zmieniał się w miarę upływu czasu. W sporej części obserwacji wskazano jednak na brak czynników demotywujących, a jeśli już one się pojawiały, to istotną rolę w ich niwelowaniu

odgrywali liderzy. Brak oddziaływania czynników demotywujących widoczny jest również w tym, że zdecydowana większość wolontariuszy wskazała, że w przyszłym roku chcieliby znów zaangażować się w organizację festiwalu w takiej formie.

Jakimi wartościami kierują się wolontariusze?

Mimo tego, że tylko nieco ponad połowa ankietowanych zna SLOT DNA, to większość z badanych wolontariuszy identyfikuje się z wartościami w nim zawartymi. Wyjątek stanowią kwestie związane z wiarą, które w największym stopniu różnicują badanych. Przedstawiciele pokolenia Z zdecydowanie częściej wskazywali, że „Bóg” nie stanowi dla nich istotnej wartości, którą kierują się w życiu. Widoczne jest zatem zjawisko sekularyzacji wśród przedstawicieli najmłodszego pokolenia.

Jakie są korzyści dla wolontariuszy z udziału w tym wydarzeniu?

Wśród korzyści z udziału w wydarzeniu wskazywano na możliwość poznania nowych osób, nabycia doświadczeń i brak opłat za karnety, co częściowo było zbieżne z czynnikami motywującymi wolontariuszy do zaangażowania się w SLOT. Przedstawiciele najmłodszych pokoleń częściej wskazywali na takie korzyści jak: możliwość otrzymania zaświadczenia o wolontariacie czy brak opłat za karnety.

Jakich form współpracy oczekują wolontariusze?

Respondenci wskazali, że cenią sobie relacyjne i wspierające podejście liderów. Kwestie takie jak zaufanie, troska, docenienie i poczucie wspólnoty są kluczowe dla ich motywacji. Jako najwyżej oceniona wartość zostało wskazane „zaufanie do przełożonego”. Najmniej istotne były „odgórnie przydzielone zadania” i „włączanie w decyzje”. Oznacza to, że są osoby, które preferują zarówno autokratyczny, jak i partycypacyjny styl zarządzania, szczegółowa analiza nie wskazała jednak, żeby te cechy związane były z reprezentowanym pokoleniem, albo długością stażu.

W jakim stopniu współpraca międzypokoleniowa w ramach wolontariatu traktowana jest jako wartość?

Wydaje się, że wolontariusze współpracę międzypokoleniową traktują jako wartość, chociaż nie zostało to wyrażone wprost. Większość osób zadeklarowała, że wiek osób, z którymi współpracują nie ma znaczenia, przy czym pokolenie Z częściej wybiera rówieśników, starsze pokolenia są bardziej otwarte na współpracę niezależnie od wieku. Jeśli chodzi o preferowany wiek lidera, to znów najwięcej osób wskazało, że nie ma to dla nich znaczenia. Ankietowani są zatem otwarci na współpracę międzypokoleniową, ale w ramach danych zgromadzonych poprzez ankiety i obserwacje, nie udało się uzyskać bezpośredniej odpowiedzi, czy stanowi to dla nich wartość (kwestia ta powinna zostać pogłębiona w trakcie wywiadów indywidualnych).

Jakie style komunikacji są najbardziej użyteczne?

Wolontariusze wskazywali, że wykorzystywane obecnie formy komunikacji (takie jak spotkania twarzą w twarz czy wymienianie wiadomości na komunikatorach) są dla nich dogodne. Wiek uczestników nie odgrywał znaczącej roli przy wyborze kanałów komunikacji, ważniejsze było doświadczenie dotyczące tego, co sprawdzało się przy poprzednich edycjach. Jednakże w trakcie trwania obserwacji zauważono, że w niektórych przypadkach wielość kanałów komunikacji powodowała pewne zakłócenia. Jeśli chodzi o kwestie międzypokoleniowe, to nie zaobserwowano istotnych różnic, które miałyby wpłynąć na wykorzystywaną formę komunikacji. Była ona prowadzona głównie w formie dialogu, w przypadku sytuacji takich jak szkolenia lub kryzysy zaobserwowano również styl dyrektywny (monolog). Styl komunikacji w większości był narzucany przez szefów ekip. Warto podkreślić, że SLOToWy styl komunikacji, polegający na skracaniu dystansu, traktowaniu wszystkich z szacunkiem i na równi był kształtowany przez lata i jest powtarzany przez kolejne pokolenia wolontariuszy. Najbardziej użyteczny jest zatem styl

partycypacyjny, który wynika wprost z wartości SLOT, jednak w pewnych sytuacjach (kryzysowych, informacyjnych) sprawdzają się także inne style komunikacji.

Jakie są relacje pomiędzy szefem a wolontariuszem?

Jak wynika z obserwacji wolontariusze i szefowie komunikują się między sobą w sposób bezpośredni, dbają o wzajemne relacje, starają się skracać dystans. Szefowie często więcej czasu poświęcają nowym wolontariuszom, starając się wyjaśnić im zakres zadań i wprowadzić w charakter festiwalu, jednocześnie zdarza się, że ważne decyzje konsultują z wolontariuszami o dłuższym stażu. W wypadku tych relacji dominujące znaczenie ma jednak staż, a nie pokolenie z którego pochodzi dana osoba. Ogólnie relacje te można określić jako przyjazne, pełne szacunku, ale i profesjonalne.

Jaki styl zarządzania wolontariuszami mają przedstawiciele poszczególnych pokoleń?

Większość szefów ekip była reprezentantami starszego pokolenia, jednak nie zaobserwowano, żeby znacząco wpłynęło to na sposób zarządzania wolontariuszami. Dominował styl zarządzania określany mianem przywództwa służebnego, w którym lider zwraca przede wszystkim uwagę na potrzeby zespołu, motywując go do realizacji zakładanych celów. Zauważono jednak, że poziom zorganizowania lidera przekłada się na pracę całego zespołu, wynika to jednak z cech indywidualnych. Szefowie ekip, o czym już wcześniej wspomniano, preferowali styl partycypacyjny, dając wolontariuszom dużą autonomię, jednocześnie starając się szczegółowo wyjaśnić, na czym dane zadanie polega. W kontekście zarządzania wolontariuszami bardzo istotne jest podkreślenie, że został on wypracowany w trakcie wielu lat organizacji festiwalu, stanowi jego DNA i jest niejako przekazywany z pokolenia, na pokolenie kolejnych liderów.