

Vilniaus universiteto  
Komunikacijos fakulteto  
Tarptautinės komunikacijos studijų programos studentė

Justė Simutytė

Viešosios diplomatinės ir ženklo daro reikšmė šalies įvaizdžio formavimo bei  
valdymo procese: Lietuvos atvejo analizė

Magistro darbas

Vadovas: Partnerystės doc. Jolanta Gužaitė Kvintus

Vilnius, 2021

## Magistro baigiamojo darbo lydraštis

*Pildo magistro baigiamojo darbo autorius (-ė)*

**Justė Simutytė**

(Magistro baigiamojo darbo autoriaus (-ės) vardas, pavardė)

**Viešosios diplomatijos ir ženklodaros reikšmė šalies įvaizdžio formavimo bei valdymo procese: Lietuvos atvejo analizė**

(Magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

**The Role of the Public Diplomacy and Nation Branding in the Process of Country Image Formation and Management: the Case of Lithuania**

(Magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

**Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas magistro baigiamasis darbas nei jo dalis nebuvo panaudota kitose aukštosiose mokyklose.**

(Magistro baigiamojo darbo autoriaus (-ės) parašas)

*Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas (-ė)*

**Magistro baigiamąjį darbą ginti**

(Įrašyti *leidžiu* arba *neleidžiu*)

(Data)

parašas)

(Magistro baigiamojo darbo vadovo (-ės)

Viešosios diplomatijos ir ženklodaros reikšmė šalies įvaizdžio formavimo bei valdymo procese: Lietuvos atvejo analizė: magistro darbas / Justė Simutytė, vadovas partnerystės doc. Jolanta Gužaitė Kvintus; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. – Vilnius, 2021. – 52 p. (154 974 spaudos ženklų): Santr. angl. – Bibliogr.: p. 53–59 (75 pavad.).

## SANTRAUKA

Pagrindiniai žodžiai: šalies įvaizdis, viešoji diplomatija, ženklodara, strategija, Lietuva.

Magistro studijų baigiamojo darbo *tikslas* - mokslinės literatūros pagalba pagrįsti viešosios diplomatijos bei šalies ženklinimo svarbą įvaizdžio formavimo procese, ir atlikus empirinį tyrimą kritiškai įvertinti jų reikšmę Lietuvos įvaizdžio kūrimo procesuose. Tyrimo *objektas* - viešosios diplomatijos priemonių bei šalies ženklodaros vaidmuo Lietuvos įvaizdžio formavimo ir įgyvendinimo procese. Pagrindiniai darbo *uždaviniai*: išanalizuoti bei įvertinti viešosios diplomatijos svarbą ir simbiozę valstybės įvaizdžio formavimo procese, atlikti išsamią Lietuvos įvaizdžio formavimo raidos bei strateginių dokumentų turinio analizę, įvertinti Lietuvos įvaizdžio formavimo procesą, išanalizuoti ir palyginti 2006 m. ir 2020 – 2030 m. Lietuvos įvaizdžio strategijų formavimo ir įgyvendinimo nuostatas, pagrindžiančias viešosios diplomatijos ir ženklodaros sąveikos modelio praktinio taikymo svarbą įvaizdžio formavimo procese.

Apžvelgus mokslinės literatūros šaltinius, naudojantis kokybinės lyginamosios dokumentų analizės bei kokybinio interviu su ekspertais metodus pagrįsta, kad tinkamai suformuotas ir kryptingai valdomas šalies įvaizdis padeda siekti užsibrėžtų vidaus ir užsienio politikos tikslų, užsitarnauti kitų valstybių palankumą ir didinti šalies žinomumą. Teorinio tyrimo duomenys atskleidė, kad viešosios diplomatijos bei šalies ženklodaros sąveika įvaizdžio kūrimo procese yra esminė. Empirinio tyrimo metu gauta išvada, kad efektyvios viešosios diplomatijos ir ženklodaros sinergijos nebuvimas prisidėjo prie nesėkmingų bandymų formuoti Lietuvos įvaizdį užsienio šalyse.

# The Role of the Public Diplomacy and Nation Branding in the Process of Country Image Formation and Management: the Case of Lithuania, Justė Simutytė

## SUMMARY

The aim of the master's thesis is to substantiate, with the help of academic literature, the importance of public diplomacy and branding in the process of country's image formation, and to accomplish an empirical analysis to critically evaluate their significance in the processes of image development in Lithuania. The object of the research is the role of public diplomacy measures and the country's branding in the process of Lithuanian image formation and implementation. The main tasks of the work are the following: to analyze and evaluate the importance and symbiosis of public diplomacy in the process of country's image formation, to perform a detailed analysis of the development of the image of Lithuania and the content of strategic documents, to evaluate the process of Lithuanian image formation and to compare the provisions for the formation and implementation of Lithuanian image strategies of the year 2006 and 2020-2030, substantiating the importance of the practical application of the model of correlation between the public diplomacy and branding in the image formation process.

After reviewing the scientific literature, by using the methods of qualitative comparative content analysis and qualitative interviews with experts, it is substantiated that a well-formed and purposefully managed image of the country helps to achieve domestic and foreign policy goals, to gain the favor of other countries and to increase the country's awareness. The data of the theoretical research revealed that the interaction between public diplomacy and the country's branding in the process of image creation is essential. The empirical study concluded that the lack of effective synergy between public diplomacy and branding has partly contributed to unsuccessful attempts to form and create Lithuania's image in foreign countries.

## TURINYS

ĮVADAS .....	7
1. TEORINIS EMPIRINIS ANALIZĖS PAGRINDIMAS, ESMINĖS SĄVOKOS IR ELEMENTAI.....	11
1.1. Valstybės įvaizdžio formavimo teorinės prielaidos ir svarba.....	11
1.2. Viešosios diplomatijos ir ženklodaros sampratos raida ir reikšmė įvaizdžio formavimo procese .....	13
1.2.1. Viešoji diplomatija .....	13
1.2.3. Šalies ženklodaros koncepcija.....	15
1.3. Viešosios diplomatijos ir ženklodaros vaidmuo valstybės įvaizdžio formavime ir komunikacijoje.....	18
2. LIETUVOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO IR ŽENKLODAROS KŪRIMO RAIDOS ANALIZĖ .....	21
2.1. Lietuvos įvaizdžio formavimo raida .....	21
2.2. 2006 m. Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos tikslai.....	22
2.3. Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategija: tikslai ir priemonės.....	24
3. EMPIRINĖ LYGINAMOJI LIETUVOS VIEŠOSIOS DIPLOMATIJOS IR ŽENKLODAROS VAIDMENS ĮVAIZDŽIO FORMAVIME IR ĮGYVENDINIME ANALIZĖ.....	29
3.1. Kokybinio struktūruoto interviu metodologija .....	29
3.2. Pamatinių konceptualiųjų įvaizdžio strategijų idėjų skirtumų pagrindimas .....	31
3.3. Įvaizdžio formavimo proceso institucinės ir teisinės sąrangos organizavimo bei įgyvendinimo vertinimas .....	33
3.4. Viešosios diplomatijos ir ženklodaros įgyvendinimo įvaizdžio strategijose lyginamoji analizė .....	37
3.4.1. Strategijų įgyvendinimo nuostatos ir principai: viešosios diplomatijos įgalinimas ir ženklodaros raiška.....	37
3.4.2. Strategijų įgyvendinimo nuostatų empirinis palyginimas .....	42
3.5. Viešosios diplomatijos ir ženklodaros sąveikos modelio vertinimas .....	44
IŠVADOS .....	50
Bibliografinių nuorodų sąrašas .....	53
Priedai .....	60
1 priedas. Viešosios diplomatijos pagrindinių veiklų transformacija.....	60
2 priedas. S. Anholt šalių prekės ženklo modelio komponentai.....	61
3 priedas. Viešosios diplomatijos ir šalies ženklodaros skirtumai.....	62

4 priedas. Viešosios diplomatijos ir šalies ženklodaros sąveikos modeliai .....	64
5 priedas. Inicijavos, susijusios su Lietuvos įvaizdžio formavimu .....	65
6 priedas. Vieningos, viešuosius interesus atitinkančios ir į rezultatus orientuotos Lietuvos pristatymo užsienyje sistema .....	69
7 priedas. Šalies konkurencinį pranašumą užsienio rinkose nulemiančios sritys .....	70
8 priedas. Strategijos įgyvendinimo ir koordinavimo modelis.....	71
9 priedas. Lietuvos institucijų veiklos ir finansavimas viešosios diplomatijos srityje.....	72
10 priedas. Rekomendacijos dėl faktinės ir vaizdinės medžiagos naudojimo .....	74
11 priedas. Kokybiniame tyrime dalyvavusių ekspertų atsakymai .....	78

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Sparčiai besikeičianti tarptautinė aplinka, technologinis progresas ir apskritai ekonominė, socialinė bei kultūrinė globalizacija keičia pasaulio valstybių elgesio tarptautinėje sistemoje veiksmus ir pobūdį. Globalios informacinės visuomenės kontekstas, paremtas interaktyviu informacijos ir žinių apsikeitimu, skatina pasaulio šalis konkuruoti ne tik ekonomine ar politine, bet ir įvaizdžio prasme. Šalių reputacijos bei įvaizdžio kitų šalių gyventojų akyse klausimas jau seniai buvo svarbus šalies užsienio politikos komponentas, o jam įtakoti pasitelkta bei išvystyta viešosios diplomatijos koncepcija (ypatingai nuo XX a. 7-ojo dešimtmečio) bei jos įgyvendinimo praktika.

Vis tik, viešosios diplomatijos vaidmuo įvaizdžio formavime nebuvo pakankamas, todėl ilgainiui pradėta kalbėti apie šalies ženklo daros (angl. *nation branding*) sąvoką, kuri kur kas labiau konsoliduoja šalies pastangas bei veiklas, orientuotas į norimo įvaizdžio formavimą užsienio šalių auditorijose. Šalių ženklo darą ilgainiui tapo neatskiriama šalių konkurencingumo išlaikymo bei jo stiprinimo strategijos dalimi, siekiant valstybės reputacijos bei įvaizdžio gerinimo tikslų, kurie pasitarnautų investicijų pritraukimo, eksporto skatinimo, atvykstamojo turizmo didinimo bei kitose su užsienio politika susijusiose veiklose.

Lietuva, 1990 m. atkūrusi nepriklausomybę, tapo pilnaverte tarptautinės sistemos ir bendruomenės nare, todėl turėjo imtis veiksmų, kad ne tik įtvirtintų savo suverenitetą, bet tuo pačiu ir didintų savo žinomumą, įvaizdį bei prestižą kitų pasaulio valstybių vyriausybių bei visuomenės akyse. Vis tik, tenka pripažinti, Lietuvos įvaizdžio formavimo procesas bei jo valdymas nebuvo sėkmingas, ir tik šiuo metu itin susirūpinta šalies įvaizdžiu. Kaip įvardina projekto „Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategijos“ kūrėjai, „pagrindinė Lietuvos įvaizdžio problema šiuo metu – mažas Lietuvos žinomumas, asociacijų su Lietuvos stiprybėmis, identitetu nebuvimas“ (Lietuvos pristatymo užsienyje 2020-2030 m. strategija, 2021, p. 22).

Taigi, natūraliai kyla klausimas: kaip buvo formuojamas ir valdomas Lietuvos įvaizdis pastaruosius 30 nepriklausomybės metų bei kokį vaidmenį jame atliko įgyvendinama viešoji diplomatija bei šalies ženklo daros bandymai? Žinome, kad didesnių ar mažesnių iniciatyvų sukurti Lietuvos įvaizdžio koncepciją ar strategiją pastaruosius dešimtmečius netrūko, tačiau tai nedavė norimų ir siekiamų rezultatų. Kokios priežastys tai lėmė ir ar buvo pasitelkta visos tikslingos ir efektyvios priemonės šiam tikslui pasiekti – tai suponuoja šio tyrimo problematiką.

**Tyrimo problematika ir naujumas.** Imtis šio tyrimo, susijusio su viešosios diplomatijos bei šalies ženklo daros vaidmeniu formuojant ir įgyvendinant Lietuvos įvaizdį, paskatino aukščiau konstatuota situacija dėl šalies įvaizdžio strategijos nebuvimo. Kadangi bandymų formuoti šalies įvaizdį būta, šio tyrimo problematika kildinama iš teorinio klausimo, kaip (ne)sėkmingai vyko

viešosios diplomatijos bei ženklo daros „symbiozė“ įvaizdžio formavimo ir įgyvendinimo procese? Darbo metu ne tik retrospektyviai analitiškai įvertinami jau vykę sisteminiai siekiai formuoti šalies įvaizdį, tačiau siekiama ir perspektyviai pažvelgti į reikšmingus šio proceso įgyvendinimo aspektus, susijusius su viešosios diplomatijos ir šalies ženklo daros sąveikos pobūdžiu.

Akademinių tyrimų, susietų su Lietuvos įvaizdžio formavimu tikrai yra nemažai (dalis jų cituojama šiame darbe), ypatingai ši tema vienaip ar kitaip analizuojama studentų baigiamuosiuose studijų darbuose. Vis tik, šio darbo naujumas tame, kad taikomi tiksliniai kokybiniai tyrimo metodai bei analizuojamas ir naujausias mėginimas sukurti Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategiją, kurios vienas iš tikslų – šalies prekės ženklo sukūrimas. Tyrimo naujumą galima išvystyti ir metodologiniame tyrimo apibrėžime, kuomet siekiama ne holistiškai analizuoti įvaizdžio strategijos kūrimo nesėkmes, tačiau išskirtinai orientotis į viešosios diplomatijos bei šalies ženklo daros svarbą bei įtaką įvaizdžio formavimo ir valdymo procese, jų tarpusavio sąveikos modelio įvertinimą. Svarbus ir *ontologinis tyrimo pagrindas*, kuomet viešoji diplomatija bei šalies ženklo daros vertinamos kaip svarbios, viena kitą papildančios valstybiniu mastu vykdomos veiklos, siekiant teigiamo šalies įvaizdžio suformavimo ir įgyvendinimo. *Epistemiologine prasme* tyrime ir bus analizuojama, kiek ir kaip viešosios diplomatijos bei ženklo daros svarbos bei vaidmens suvokimas įtakojo nagrinėjamą šalies įvaizdžio formavimo problematiką.

Šio darbo tiriamoji problema apima kelis aspektus: a) Kaip kito Lietuvos įvaizdžio (per ženklo darą) kūrimas; b) Koks buvo ir turėtų būti Lietuvos vykdomos viešosios diplomatijos ir ženklo daros vaidmuo nacionalinio įvaizdžio įgyvendinime; c) Kaip buvo konceptualiai formuojamas Lietuvos įvaizdis ir jo pristatymo pobūdis, priemonės, strategija ir tikslai; d) Kaip sėkmingai vyko ar neįvyko viešosios diplomatijos bei ženklo daros „symbiozė“ įvaizdžio formavimo procese.

**Tyrimo objektas.** Šio mokslinio tyrimo objektas - *viešosios diplomatijos priemonių bei šalies ženklo daros vaidmuo Lietuvos įvaizdžio formavimo ir įgyvendinimo procese.*

**Darbo tikslas** – *mokslinės literatūros pagalba pagrįsti viešosios diplomatijos bei šalies ženklo daros svarbą įvaizdžio formavimo procese, ir atlikus empirinį tyrimą kritiškai įvertinti jų reikšmę Lietuvos įvaizdžio kūrimo procesuose.*

Tyrime keliama **hipotezė**, kad *tampri viešosios diplomatijos ir ženklo daros sąveika – vienas pamatinių efektyvios Lietuvos įvaizdžio strategijų įgyvendinimo principų, o jo nebuvimas sumažina galimybę pasiekti strategijos tikslus.*

Darbo tikslui pasiekti keliami **tyrimo uždaviniai**:

1. Akademinės literatūros pagalba išanalizuoti bei įvertinti viešosios diplomatijos, ženklo daros svarbą ir jų sąveiką įvaizdžio formavimo procese, pagrindžiant S. Anholt šalies ženklo daros teorinio modelio efektyvumą;



2. Atlikti išsamią Lietuvos įvaizdžio formavimo raidos bei strateginių dokumentų turinio analizę, pabrėžiant ženklodaros bei viešosios diplomatijos įveiklinimo raišką;
3. Suformuluoti ir atlikti kokybinį empirinį tyrimą, kuris struktūruoto interviu pagalba atskleistų profesionalių ekspertų požiūrį ir vertinimą Lietuvos įvaizdžio formavimo procese;
4. Kokybinės lyginamosios analizės ir atlikto interviu pagalba išanalizuoti ir palyginti 2006 m. ir 2020 – 2030 m. Lietuvos įvaizdžio strategijų formavimo ir įgyvendinimo nuostatas, pagrindžiančias viešosios diplomatijos ir ženklodaros sąveikos modelio praktinio taikymo svarbą įvaizdžio formavimo procese.

**Moksliniai tyrimo metodai.** Darbe naudojama mokslinės literatūros ir dokumentų (pirminių ir antrinių šaltinių) analizė, taikant teorinės analizės metodus. Taip pat naudojamas kokybinis struktūrinio interviu metodas, kuris taikomas empiriniam tyrimui apklausti ekspertus, o šio tyrimo metu gauti duomenys naudojami tolesnėje empirinėje kokybinėje lyginamojoje analizėje.

**Mokslinių literatūros šaltinių ir autorių apžvalga.** Darbas grindžiamas įvairių sričių analitiniais moksliniais straipsniais. Daugiausia remiamasi vieno žymiausių šalių ženklodaros pradininko S. Anholt darbais, taip pat didelis dėmesys skiriamas G. Szondi išryškintiems penkiems viešosios diplomatijos ir ženklodaros sąveikos modeliams, kurių vienas tapo pamatiniu darbo tyrimo aspektu. Teorinėje dalyje, aptariant valstybės įvaizdžio svarbą, remiamasi M. Kunczik, F. Stock, J. B. Twitchell, J. Akromienės ir D. Bankauskienės, D. Aecker moksliniais darbais. Analizuojant viešosios diplomatijos raidą, reikšmę ir svarbą buvo remtasi C. Wolf ir B. Rosen, M. Castells, H. Tuch, J. Mallsen darbais. Taip pat susipažinta su M. Gursko įžvalgomis apie *diplomatinės* svarbą šių dienų diplomatijoje. Analizuojant viešosios diplomatijos tikslus remtasi ir M. Puidoko ir J. Kiznytės straipsniu. Apžvelgti ir kitų autorių darbai (J. Wang, J. Lionikaitė, K. Dinnie) kurie nagrinėjo šalies ženklodaros metodiką. Įsigilinti į Lietuvos įvaizdžio formavimo procesą, problemas bei atliktus tyrimus padėjo įvairūs Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos atlikti tyrimai bei teisės aktai. Didelis dėmesys buvo skiriamas Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijoms (2006 m. bei 2020 – 2030 m.). Nemažai informacijos suteikė Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės atlikta audito ataskaita.

Magistro studijų baigiamojo **darbo struktūrą** sudaro trys pagrindinės dalys.

Pirmoji skirta teorinio tyrimo pagrindo apibrėžimui, pagrindžiant viešosios diplomatijos bei šalies ženklodaros koncepcijų svarbą bei jų reikšmę valstybės įvaizdžio formavimo procese. Ypatingas dėmesys skiriamas S. Anholt išvystyto šalies ženklodaros teorinio modelio išaiškinimui, kuriuo vėliau remiamasi įvertinant empirinio tyrimo rezultatus. Remiantis G. Szondi, atskirai išanalizuojami viešosios diplomatijos ir šalies ženklodaros sintezės modeliai ir skirtingos jų sąveikos formos, bei įtaka formuojant šalies įvaizdį.

Antrojoje dalyje dėmesys skiriamas Lietuvos įvaizdžio formavimo raidos kokybinei turinio analizei, kur tyrinėjant strateginius bei kitus dokumentus įvertinama Lietuvos įvaizdžio formavimo patirtis. Šioje dalyje išskirtinai analizuojama ir akcentuojama viešosios diplomatijos ir ženklo daro raiška Lietuvos įvaizdžio formavimo ir įgyvendinimo procesuose. Atskirai šioje dalyje ištiriamos Lietuvos prekinio ženklo ir viešosios diplomatijos įveiklinimo formos bei modalumai.

Trečiojoje darbo dalyje atliekama kokybinė lyginamoji analizė, kurios metu sumodeliuojama tyrimo metodologija bei interviu metodo pagalba apklausiami su Lietuvos įvaizdžio formavimu ir įgyvendinimu susiję valstybės tarnautojai bei ekspertai. Gauti tyrimo duomenys naudojami pagrįsti empirinei lyginamajai analizei, kurios metu kritiškai įvertinamas Lietuvos įvaizdžio formavimo efektyvumas ir detaliam nagrinėjamas viešosios diplomatijos bei ženklo daro sąveikos modelio vaidmuo, raiška ir svarba.

Darbas baigiamas išvadamis, apibendrinančiomis atliktų tyrimų rezultatus.

# 1. TEORINIS EMPIRINĖS ANALIZĖS PAGRINDIMAS, ESMINĖS SĄVOKOS IR ELEMENTAI

## 1.1. Valstybės įvaizdžio formavimo teorinės prielaidos ir svarba

„Niekam tikęs tas, kuris tinka tik sau pačiam“ (Volteras).

Prieš pradėdant analizuoti šalies įvaizdžio sampratą, būtų tikslinga išsiaiškinti įvaizdžio reikšmę bendrąja prasme. Tai ilgas, kruopštus, nuoseklus ir daugiasluoksnis procesas, galintis apimti daugelį sričių ir plačiai analizuojama įvairiuose moksliniuose darbuose. Vieni autoriai šį terminą taiko kalbėdami apie individo savikūrą, saviraišką, stilių bei jo norą išsiskirti iš kitų, kiti pažymi organizacijos ar įmonės įvaizdžio svarbą, tretį šią sąvoką nagrinėja analizuodami šalies ar miesto įvaizdžio strategijas. Bendrąja prasme įvaizdis gali būti apibūdinamas kaip „tam tikrų realių ar nerealių vaizdinių imitavimas, siekiant atitinkamo tikslo ar tikslų“ (Atkočiūnienė, Boculo, 2011, p. 31).

Valstybės įvaizdis gali būti apibūdinamas kaip kognityvinė reprezentacija apie valstybę, kurią individas turi susikūręs galvoje, t. y. kaip jis įsivaizduoja, kas yra tiesa apie valstybę ir joje gyvenančius žmones (Kunczik, 1997). Kiti autoriai šalies įvaizdį apibrėžia „kaip visų aprašomųjų, išvestinių ir informacinių įsitikinimų, kuriuos žmogus turi apie konkrečią šalį, visumą“ (Martin, Eroglu, 1993, p. 193) arba „emocinių ir estetinių savybių, tokių kaip patirtis, įsitikinimai, idėjos, prisiminimai ir įspūdžiai, kurias žmogus turi apie vietovę, visumą“ (Kotler, Haider ir Rein, 1993, p. 141).

Kalbant apie šalies įvaizdį vertėtų aptarti ir kitas sąvokas, kurios tarpusavyje susijusios ir viena be kitos negali sėkmingai funkcionuoti, todėl jas būtina taip pat paminėti. Viena iš jų – *tapatumas* arba *identitetas*. Tai „kolektyvinis valstybės žmonių supratimas apie numatomus svarbiausius ir pastovius dalykus ir tai, kas išskiria tautą iš kitų“ (Stock, 2009). Tapatumas nėra duotybė, jis yra kuriamas, tačiau jį galima tobulinti, kodifikuoti ir su laiku keisti. Būtina pažymėti, kad kalbant apie identitetą ar tapatumą, labai svarbu „išskirti save iš kitų ir kuo prieštaravimas didesnis, tuo tvirtesnė mūsų kaip „kitokių“ tapatybė“ (Martišius, 2009, p. 49). Taip pat verta paminėti, kad įvaizdis ir identitetas arba tapatumas yra glaudžiai susiję, kalbant apie šalies prekės ženklą. F. Stock teigimu, valstybės įvaizdis labai priklauso nuo to kaip ji save mato kitų valstybių fone, kitaip tariant parodo užuominą kaip save identifikuoti, matyti ir vertinti (Fan, 2008).

Įvaizdis glaudžiai susijęs ir su kita sąvoka – *reputacija*. Anot Hopkienės ir Bagdonienės, jei įvaizdis – identiteto ar tapatumo projekcija, tai „reputacija yra tarsi šios projekcijos įvertinimas“ (Hopkienė, Bagdonienė, 2013, p. 370). Įvaizdis atspindi savęs pristatymą aplinkiniams, o reputacija – grįžtamasis ryšys įvertinant jo patikimumą (Fan, 2008). Šalies reputacija iš tiesų be galo svarbi iš praktinės pusės, nes tai didele dalimi lemia vartotojų pasirinkimą. Pvz., vidutinės kokybės produkciją

gaminanti Vokietijos įmonė turės didesnę pasisekimą, nei aukštos kokybės prekių gamintoja iš Kinijos, kuriai bus kur kas sudėtingiau įsitvirtinti tarptautinėse rinkose (Chinen, Sun, 2011). Ir tai greičiausiai bus apspręsta esamos šalių reputacijos, susijusios su apskritai jų gaminamos produkcijos kokybe ir patikimumu, bei tarptautiniu vardu. Vis tik, svarbu paminėti, kad dalis akademinės srities atstovų šalies įvaizdį ir reputaciją sutapatina, bendrai tai aiškindami kaip dalykus, kurių pagrindu žmonės susidaro nuomonę apie valstybės politiką, ekonomiką ar kultūrą, neturėję tiesioginio sąlyčio su šia šalimi (Kunczik, 1997). Tuo tarpu I. M. Martin ir S. Erdgu teigimu, šalies reputacija suformuojama per ilgalaikius pasikartojančius veiksmus ar simbolines sąveikas, kaip kad asmeninė tiesioginė bei netiesioginė patirtis, arba informacija sužinota iš medijos šaltinių (Martin, Erdgu, 1993).

Strateginio šalies įvaizdžio formavimo svarbą pabrėžia ir P. Kotler su D. Gertner teigdami, kad tai įgalina šalies norimą pozicionavimą pasaulinėje arenoje. Pasak jų, šis procesas privalo įtraukti valdžios institucijas, verslą ir gyventojus, turinčius bendrą viziją. Tai turi apimti iniciatyvų kūrimą ir įgyvendinimą, įtakojančių esminius faktorius, nulemiančius „pirkėjo sprendimus“ – šalies įvaizdį, patrauklumą, infrastruktūrą, žmones ir t. t. (Kotler, Gertner, 2002).

Galiausiai, pasak S. Anholt, šalies įvaizdžio formavimas reikalauja geros nuojautos, pasitikėjimo ir net akiplėšiškumo, ypač jei šalis nėra tarp įtakingiausių pasaulio šalių. Tam reikia vyriausybės pagalbos ir nuolatinio investavimo į šalies įvaizdį, ypač kas liečia glaudų bendradarbiavimą ir efektyvią sinergiją pagrindinių „komunikatorių“, pristatančių norimą šalies įvaizdį – turizmo agentūrų, avialinijų, maisto pramonės eksportuotojų ir pan. Tai yra paprasčiausias, bet efektyvus būdas ir kelias kurti savo norimą šalies įvaizdį (Anholt, 2004).

Ne mažiau svarbu įvaizdžio formavimui nuoseklus ir tikslingas *ženklodaros procesas*, kuris, geriausiu atveju, turėtų būti įgyvendinamas viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės pagrindu. Pietų Afrikos Respublikos, Škotijos ar Suomijos pavyzdžiai rodo, kad toks privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimas leidžia vykdyti efektyviausią įvaizdžio kūrimo kampaniją, užtikrinant jos nuoseklumą, nepaisant vyriausybinių pokyčių. Nei pačios šalies kompanijos, nei vien tik viešosios institucijos negalėtų sėkmingai vykdyti ženklodaros atskirai, tačiau kiekvienas partneris įdeda reikšmingą indėlį į sklandų procesą. Privatus sektorius prisideda ilgalaikė vizija ir pinigais, o vyriausybiniam sektoriui tenka koordinavimo, institucinės pagalbos, teisinio reglamentavimo atsakomybės.

Taigi, apibendrinant, galima teigti, kad *valstybės įvaizdis* – žmonių mintys ar asociacijos, atsirandančios pagalvojus apie tam tikrą šalį; *identitetas* arba *tapatumas* – vietinių gyventojų supratimas apie šalies išskirtinumą; *reputacija* – abiejų sąvokų įvertinimas ir priėmimas. Valstybės savo įvaizdžio formavimui ar jo palaikymui naudoja įvairias priemones, kurių pasirinkimas gali kisti priklausomai nuo atsiradusio poreikio ar susiklosčiusios situacijos: parodos, mugės, sporto ir kiti

renginiai, informaciniai leidiniai, užsienio žiniasklaidos atstovų vizitai, nacionalinis prekės ženklas ir pan.

## **1.2. Viešosios diplomatijos ir ženklodaros sampratos raida ir reikšmė įvaizdžio formavimo procese**

Šiame skyriuje išsamiau pristatomos viešosios diplomatijos ir šalies ženklodaros koncepcijos, akcentuojant jų sampratos raidą bei atskleidžiant įtaką šalių įvaizdžio formavimo procesuose. Tai bus svarbu tolimesnėje šio darbo eigoje, nagrinėjant Lietuvos patirtį, kuria praktiškai taikomos šios koncepcijos kuriant mūsų šalies įvaizdį.

### **1.2.1. Viešoji diplomatija**

Diplomatijos samprata jau nuo seno buvo siejama ir suprantama kaip tarpvalstybinė komunikacija. Ji taip pat dažnai siejama su užsienio politikos tikslų įgyvendinimu, formuojant ir kontroliuojant šiuolaikinį šalies įvaizdį. Pasak C. Wolf ir B. Rosen viešoji diplomatija, skirtingai nei tradicinė diplomatija, yra atvira ir plačiai skleidžiama, nes yra orientuota į kur kas didesnę ir platesnę tikslinę grupę (Wolf, Rosen, 2004).

Viešoji diplomatija - tai „procesas, kurio metu yra vykdomi tiesioginiai santykiai su šalies gyventojais, siekiant veikti interesus ir išplėsti jų vertybes, kurios pristatomos“ (Sharp, 2005, p. 106). M. Castells ją apibūdina kaip „visiems žinomą diplomatiją, kuri remiasi viešų idėjų ir vertybių projektavimu tarptautinėje plotmėje“ (Castells, 2008, p. 91). Kiti autoriai, kaip antai H. Tuch, viešąją diplomatiją įvardina kaip vyriausybės komunikacijos procesą, kurios metu užsienio visuomenė yra supažindinama su šalies idėjomis, vertybėmis, kultūra bei tautiniais tikslais bei politika“ (Tuch, 2005, p. 3). Kartais viešosios diplomatijos sąvoka gretinama su viešųjų ryšių veiklomis. B. H. Signitzer ir T. Coombs teigia, jog tarp viešosios diplomatijos ir viešųjų ryšių egzistuoja labai glaudus ryšys ir turi daugiau panašumų, nei skirtumų. „Pagrindinė to priežastis – jų tikslų ir įrankių, naudojamų tikslams pasiekti, panašumas“ (Signitzer, Coombs, 1992).

Viešosios diplomatijos svarba stipriai išaugo šalims pradėjus didesnę dėmesį kreipti į savo minkštąją galią, tą akivaizdžiai stebime XXI amžiuje, nors kietosios galios ir nebuvo atsisakyta. Viešosios diplomatijos pagrindinių veiklų transformacija pateikta pirmame priede. Kaip matome, viešosios diplomatijos veiklos formos ir galimas jų įveiklinimas glaudžiai siejasi su galimu tikslų pasiekimu šalies įvaizdžio kūrimo procese.

Svarbu pabrėžti, kad valstybių vykdoma viešoji diplomatija kinta bei transformuojasi dėl naujų globalinių iššūkių, bendrų problemų, didėjančių tarptautinių ir regioninių, nevyriausybinių

organizacijų skaičiaus. Viešosios diplomatijos raidą galima suskirstyti į du etapus: tradicinę viešąją diplomatiją ir naująją (arba XXI a.) viešąją diplomatiją.

Kalbant apie šiuolaikinę viešąją diplomatiją, būtina paminėti ir *tviplomatijos* (angl. *twiplomatic*) terminą, kuris šių dienų kontekste tampa neatskiriamu jos dalimi. Remdamasis J. Heine (2008), Gurskis *tviplomatiją* apibūdina kaip tikslinės diplomatijos modelį, kuris apima ryšių su skirtingomis socialinėmis grupėmis formavimą ir palaikymą (Gurskas, 2016). Socialinis tinklas „*Twitter*“ viešojoje diplomatijoje naudojamas kaip komunikacijos priemonė šiandien tapo kasdiene praktika tarp įvairaus rango diplomatų. Tradicinės diplomatijos jis, žinoma, neatstoja, tačiau gali tapti puikiu įrankiu integruoti viešosios diplomatijos veiklas pasinaudojant vienu komunikacijos kanalu – tas sėkmingai ir įgyvendinama.

Išryškinant viešosios diplomatijos svarbą, reikia pabrėžti, kad šiandien viešoji diplomatija tapo vienu svarbiausių ir efektyviausių šalies informacinės strategijos įgyvendinimo instrumentu, didinant savo žinomumą bei įtaką tarptautinėje sistemoje, gerinant savo įvaizdį ar propaguojant savo vertybes bei kultūrą užsienio šalyse. Siekdami išnagrinėti jos ir valstybės įvaizdžio tarpusavio ryšį, akademinio sluoksnio atstovai vadovaujasi skirtingais požiūriais, tačiau „vienareikšmiškai sutariama, kad jos viena kitą papildo ir atitinkamai koreliuoja prigimtinė ir tikslo prasme“ (Puidokas, Kiznytė, 2014, p. 53). Autoriai išskiria keturis pagrindinius tikslus, kuriuos įgyvendinant prisidedama prie valstybės įvaizdžio formavimo proceso:

1. Supažindinti užsienio auditorijas su valstybe, atkreipti dėmesį į ją, praplėsti žinias ar pakeisti išsisknijusias stereotipines nuomones;
2. Paskatinti visuomenę vertinti valstybę pasaulinėje plotmėje;
3. Įtraukti kitų valstybių gyventojus į tarpvalstybinį bendradarbiavimą;
4. Daryti poveikį visuomenės veiksams.

Iš to galima daryti išvadą, kad viešosios diplomatijos veiklos tampa esminėmis priemonėmis formuojant valstybės įvaizdį. Apibendrinant skirtingų autorių išvagas apie viešąją diplomatiją, galima teigti, kad pagrindinis viešosios diplomatijos tikslas – užmegzti ryšį, kuris būtų grindžiamas abipusio pasitikėjimo ir patikimumo pagrindu. J. Melissen pažymi, kad viešoji diplomatija privalo būti suderinta su vidutinės trukmės siekiais ir ilgalaikiais tikslais (Melissen, 2005), kalbant tiek apie minkštąją, tiek apie kietąją galią. Taip pat galima teigti, kad viešoji diplomatija reiškia ne vien viešąją komunikaciją ar ryšius su visuomene. Tuo pačiu tai yra ir kultūrinė bei vertybinė plėtra užsienio šalyse, paremta atsakingu bei kryptingu švietimo ir kultūros sistemos valdymu, o tai suponuoja jos svarbą šalies įvaizdžio formavimo procese.

### 1.2.2. Šalies ženklodaros koncepcija

Terminą „prekės ženklas“ apibendrintai galima apibūdinti kaip simbolį, vardą ar dizainą (arba jų derinį), kuriuo siekiama pabrėžti ir identifikuoti prekės ar paslaugos išskirtinumą, lyginant su kitų konkuruojančių paslaugų ar prekių ženklais. Kalbant apie šalių prekės ženklo (angl. national brand) sąvoką svarbu suvokti, kad šiuo atveju kyla visa eilė papildomų etinių klausimų, kadangi jo kūrimas turi būti itin sąžiningas ir atsakingas procesas, turintis tam tikras etines ženklo pateikimo normas ir ribas. Šalies prekės ženklas priklauso visiems piliečiams, tuo jis labiausiai ir skiriasi nuo privačios kompanijos sukurto ir naudojamo prekinio ženklo. Visa tai atsispindi ir šiuose prekės ženklų apibrėžimuose. Naudojant P. Doyle apibrėžimą, galima suprasti, kad sėkmingas prekės ženklas – tai simbolių, pavadinimų ar dizaino kombinacija, kuria identifikuojamas kompanijos produktas ir sukuriama tvarus bei išskirtinis pranašumas prieš kitus rinkoje esančius produktus (Doyle, 1992). Plėtojant šalies prekės ženklo sąvokos sampratą, galima naudoti trumpą Y. Fan apibrėžimą, kad prekės ženklas – tai šalies reklamavimas naudojant ženklodaros bei rinkodaros komunikacijos priemonę (Fan, 2008). Tačiau iš tiesų šalies prekės ženklas yra kur kas kompleksiškesnis dalykas, apimantis daugiau dimensijų nei kuris kitas prekės ženklas. Pasak K. Dinnie, „šalies prekės ženklas – tai išskirtinis multidimensinis įvairių komponentų mišinys, kuriuo siekiama suteikti šaliai kultūrinį išskirtinumą bei atpažinimą siekiamoje auditorijoje“ (Dinnie, 2008, p. 20). Kaip matyti, šalies prekės ženklo atveju svarbu yra tai, kiek jame yra integruoti nacionalinio tapatumo bruožai. Negana to, šalies prekės ženklo tikslas yra ne tik didinti norimą žinomumą apie šalį, bet ir keisti nusistovėjusius stereotipus ar klišes, bei naikinti kliūtis šalies ekonominių santykių vystymui, gerinti šalies reputaciją pasaulyje ir kt. (Dinnie, 2008).

Tęsiant prekės ženklo koncepcijos sampratą aiškinimą svarbu pabrėžti, kad lietuvių kalboje nėra vieningo sutarimo, kaip tiksliai versti plačiai nusistovėjusius anglų kalbos terminus *brand* ir *branding*. J. Lionikaitė (2013) disertacijoje pasiūlytas žodžio „*brand*“ vertimas į „įženklio“ terminą nepriėjo, todėl šiuo metu mokslinėje literatūroje „*nation/country brand*“ verčiamas kaip „šalies prekės ženklas“, o „*nation/country branding*“ – „šalies ženkloras“ arba „šalies prekės ženklo kūrimas“.

Nuo XX a. jau pripažįstama, kad ir šalys gali turėti didžiulį potencialą, kuriuo išnaudotų ženkloros teikiamus privalumus ir naudą – taip šalys tapo ir mokslinių ženkloros tyrimų objektu. Valstybės prekės ženklas ir ženkloras – tai vienas iš šalies vardo panaudojimo galimybių didinant šalies žinomumą, todėl nemažai šiuolaikinių ženkloros specialistų (S. Anholt (2007), G. Ashworth (2008), C. Cozmiuc (2011), J. Wang (2008) ir kt.) vis plačiau kalba apie vietovės ženkloros naudą ir svarbą.

Vieną svariausių indėlių, vystant ir plėtojant šalies ženklo daros sąvoką ir koncepciją, įnešė Didžiosio Britanijos Rytų Anglijos universiteto profesorius S. Anholt, kuris laikomas vienu įtakingiausių valstybių įvaizdžio formavimo profesionalu. S. Anholt buvo vienas pirmųjų, kuris apskritai pradėjo plačiau ir išsamiau kalbėti apie šalies prekės ženklą bei palyginti jo teikiamą efektą su organizaciniu prekės ženklu. Dar 1998 m. profesorius pateikia „šalies ženklo daros“ terminą bei galimas šalių įvaizdžio formavimo strategijas, tuo pačiu – pagrindžia šalies prekės ženklo sukuriama vertę valstybei. Pasak S. Anholt, ta nauda yra kokybėje ir patikimume, kaip reputacijos garantija, kurią savo suvokime priima vartotojas. Jo teigimu, šalies ženklo daros turi būti vietos ženklo daros tęstinumo procesas, kuriuo šalims padedama pasiekti geresnio ir įtaigesnio įvaizdžio (reputacijos) suinteresuotų asmenų (gyventojų, investuotojų, turistų, NVO ir t. t.) suvokime ir įsivaizdavime apie šalį (Anholt, 1998). 2005 m. profesorius kartu su „Global Market Insite“ parengė „Šalių prekės ženklo indeksą“ (angl. National Brand Index (NBI)), kuriuo pagalba, įvertinus šalių politines, kultūrinės ar žmogiškąsias bei verslo vertybes, kiekvienais metais matuojamas pasaulio šalių įvaizdis ir fiksuojama jo kaita (Fetscherin, 2010).

2007 m. profesorius įvedė dar vieną svarbų naują terminą – „*konkurencinis tapatumas*“ ( angl. competitive identity). Tai tikras analitinis modelis, įvertinantis šalies prekės ženklo valdymo sąveikas viešosios diplomatijos, prekybos, eksporto skatinimo, investicijų bei turizmo srityse (Anholt, 2007). Kaip tvirtina modelio autorius, šiuolaikiniame globaliame pasaulyje, kuriame nuolat konkuruojama dėl ribotų išteklių, rinkų, resursų ir pan., šis terminas yra netgi tinkamesnis nei iki šiol vartotas valstybės prekės ženklo apibrėžimas. Vis tik svarbu paminėti, kad konkurencinio tapatumo koncepcija susilaukė ne tik daug teigiamo dėmesio, bet ir prieštarų vertinimų. Mokslininko Y. Fan tvirtinimu, pasiūlyta koncepcija yra tik kitaip pateiktas šalies prekės ženklo apibrėžimas (Fan, 2010). Nepaisant kritikos, S. Anholt modelis sulaukė svarbaus pripažinimo ir įvertinimo.

Pasak S. Anholt, šalių prekės ženklą (įženklimą) galima grafiškai pavaizduoti stilizuotu šešiakampiu (1 paveikslas), kuris išryškintų tokias sritis kaip eksportas, turizmas, valstybės valdymas (užsienio ir vidaus politika), investicijos ir imigracija, žmonės, kultūra ir paveldas. Naudojant pastarąjį modelį ir yra išmatuojama pasaulio valstybių prekės ženklo kokybė ir teikiamas įvertinimas jų prekės ženklo indeksui. 2 priede trumpai pristatomi pagrindiniai modelio komponentai, išryškinant jų svarbą ir vaidmenį šalies ženklo daros procese.



*1 paveikslas. S. Anholt „GfK Roper“ Valstybių prekės ženklo šešiakampis*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Anholt, 2007.

Pristatydamas aukščiau pateiktą modelį jo autorius tvirtina, kad jei šalis turi tvirtą, aiškia apibrėžtą bei įtikinamą šalies vystymo viziją, o jos valdžia žino kur ją veda ir kaip sėkmingai koordinuoti svarbiausius modelio elementus, tai tokia valstybė turi puikias galimybes išplėtoti ir įgyvendinti stiprų ir konkurencingą savo šalies įvaizdį, tiek vidaus, tiek išorės rinkose (Anholt, 2007).

Šiuo metu, šis teorinis konkurencinio tapatumo modelis yra pagrindinis ir populiariausias būdas tarp pasaulio valstybių, siekiančių sėkmingo ir efektyvaus ženklo daros proceso sukūrimo. Kadangi šis modelis bus aptariamas ir naudojamas šio darbo empirinio tyrimo dalyje, pravartu kiek išsamiau jį patyrinėti ir pristatyti.

S. Anholt savo modelį grindžia tautos valia ir siekiu turėti pageidaujamą reputaciją pasaulyje, todėl jos pačios vaidmuo šiame procese yra kertinis. Tuo pačiu, tyrinėtojas didžiulę reikšmę suteikia vyriausybės įgyvendinamai viešajai diplomatijai, kuri gali labai stipriai ir sėkmingai prisidėti prie šalies konkurencinio tapatumo kūrimo. Pagal S. Anholt, viešoji diplomatija ir privalo būti būtent tuo ypatingai svarbiu atgalinio ryšio kanalu, kuriuo perduodamos reikšmingiausios rekomendacijos vyriausybei. Savo ruožtu vyriausybė, išsiklausiusi to grįžtamojo ryšio, taip tobulintų perteikiamą žinią norimai pasaulio auditorijai, kad ji tinkamai būtų priimta. Anot S. Anholt, efektyvi ir sėkminga šalies ženklo daros apima žmonės - žmonėms (P2P) komunikaciją (Anholt, 2007), kuomet žinome, kad tradicinė diplomatija apima „vyriausybė - vyriausybei“ (G2G), o viešoji diplomatija – „vyriausybė - žmonėms“ (G2P) komunikaciją.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad viešosios diplomatijos ir šalies ženklodaros kooperacija (sąveika) valstybės įvaizdžio koncepcijos kūrimo bei įgyvendinimo procese yra itin svarbi ar net esminė. Taip yra todėl, kad abi koncepcijos stengiasi pasiekti reikiamas auditorijas, tačiau tai daroma skirtingais kanalais. Tokiu būdu šalies konkurencinis pranašumas efektyviausiai ir sukuriamas, o pirminis jo tikslas yra tai, kad šalies gyventojai pajautų pasididžiavimo jausmą ir išsiugdytų bendrą tikslą būti tokia šalimi, kokia prisistato likusiam pasauliui. Daugybė žmonių, politikų, kompanijų ar kultūrinių artefaktų pristato savo šalį kiekvieną dieną, tačiau be galo svarbu, kad visi jie tai darytų kryptingai, tikslingai ir vieningai. Tokia ir yra konkurencinio tapatumo sukūrimo esmė, nuo kurio ir prasideda didelė ir ilga kelionė, pasiekiant norimą šalies įvaizdį pasaulyje. Neabejotina, kad tam reikalingas efektyvus modernus valdymas, šiuolaikiška strategija, novatoriška vizija ir bendras visų suinteresuotų bei procese dalyvaujančių šalių tikslas.

Vis tik reikia pabrėžti, kad šalies ženklodarai svarbu netapti tik šalies reklamavimu – nes tai dažnai duoda neigiamą efektą, kadangi žmonės tai greitai atskiria ir pajaučia. Todėl ypatingą reikšmę turi tinkamas viso ženklodaros proceso valdymas ir vartojamas naratyvas (bendrajai prasme), kuriuo norima pasiekti ir paveikti auditoriją. Viešojoji diplomatija ir šalies ženklodara negali tapti įprastu šalies marketingu. Taip pat svarbu išvengti galimo *kognityvinio disonanso*, kuomet visi kalba iš savo tikslų suvokimo dimensijos bei atstovauja savo nuomonę, tačiau visame tame taip ir neįvyksta tikroji komunikacija (Anholt, 2007).

Konkurencinio tapatumo teorinio modelio pritaikymą ir viešosios diplomatijos bei ženklodaros sąveikos dimensijas Lietuvos įvaizdžio formavimo ir valdymo procesuose analizuosime paskutinėje šio darbo dalyje, empirinio tyrimo metu.

### **1.3. Viešosios diplomatijos ir ženklodaros vaidmuo valstybės įvaizdžio formavime ir komunikacijoje**

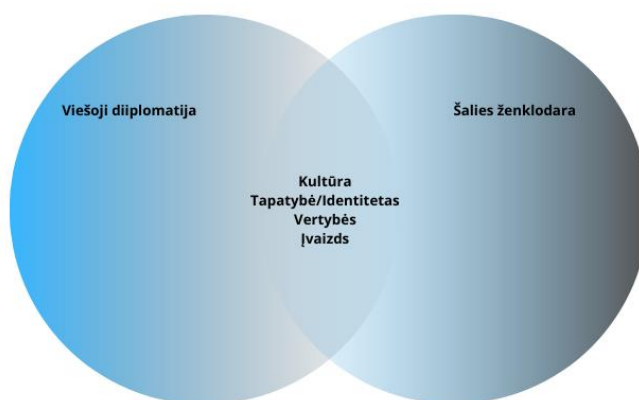
Nuosekliai ištyrinėjus viešosios diplomatijos bei ženklodaros sąvokų reikšmę ir prasmę, verta nuodugniau patyrinėti ir jų tarpusavio ryšio vaidmenį valstybių įvaizdžio formavimo procese. Šią temą tyrinėjantys akademikai, kurie susieja šiuos du konceptus tarpusavyje (Anholt (2007), Ham (2002), Fan (2008), Nye (2008), Skrudupas (2008), ir kt.), išskiria švelniosios galios naudojimo reikšmę siekiant formuoti palankesnę nuomonę apie šalį, bei plėtojant ir stiprinant tvaresnius ekonominius ar kultūrinius santykius tarp šalių. Sekant S. Anholt, šalį reprezentuoti padeda ženklodara, o tuo tarpu viešosios diplomatijos vaidmuo ryškesnis puoselėjant ir kuriant norimus santykius tarp šalių (Anholt, 2007). Sėkminga šalies ženklodaros ir viešosios diplomatijos kooperacija teigiamai veikia šalies įvaizdį, o tokiame kontekste, įvairiomis priemonėmis ir komunikavimo kanalais, galima vykdyti kur kas efektyvesnę komunikaciją. Pasak S. Anholt, siekti

pritraukti (investuotojas, turistus, verslininkus ir pan.) į šalį, ar išstumti (paslaugas, produktus, idėja ir pan.) iš šalies sekasi kur kas geriau toms valstybėms, kurios turi geresnį įvaizdį (Anholt, 2013).

Šiuo atveju šalies ženklodara pristato valstybę labiau apčiuopiamais šalyje sukurtais ar esamais produktais, apimančiais ne tik prekes, bet ir išskirtines klimato aplinkos sąlygas, turizmo infrastruktūrą, kultūros ar kalbos paveldą. Tuo tarpu viešoji diplomatija siejasi su diplomatinio atstovavimu bei misijomis, kultūros institucijomis ir viešaisiais ryšiais (Zykas, Dagytė, 2008). Taigi, viešosios diplomatijos ir viešųjų ryšių pagalba valstybės gali formuoti norimą šalies įvaizdį, tuo sukurdami konkurencinį pranašumą šalies įmonėms, siekiančioms įsitvirtinti pasaulinėje rinkoje. Tuo tarpu šalies ženklodara labiau matoma įvairiuose ženkluose, šūkiuose, simboliuose ar naudojamuose logotipuose, kurie visi kartu perduoda ir sustiprina šalies atstovaujamas vertybes ir identitetą, taip padėdamos ekonominių (ar kitų) tikslų siekimui. Pasak G. Szondi, viešoji diplomatija daugiausiai yra priklausoma nuo diplomatų ar politikų veiklos, kurie įveiklina minėtą švelniąją galią formuojant norimą savo šalies įvaizdį užsienio šalyse (Szondi, 2008). Be kita ko, jis savo moksliniame straipsnyje „Viešoji diplomatija ir šalies ženklavimas: konceptualūs panašumai ir skirtumai“ pateikia išsamų viešosios diplomatijos ir ženklodaros skirtumų palyginimą (matomas 3-iajame šio darbo priede). Taip pat G. Szondi straipsnyje išryškina penkis skirtingus šių konceptų santykio požiūrius, kurie apibendrintai pristatomi 4-jame darbo priede.

Toliau kiek išsamiau pristatomas ketvirtasis autoriaus siūlomas viešosios diplomatijos ir šalies ženklodaros sąveikos modelis, kuomet abi koncepcijos, nors ir skirtingos, bet persidengiančios bei papildančios viena kitą (2 paveikslas). Šis modelis taikomas šio darbo tiriamojoje dalyje, siekiant įvertinti jo apraiškas Lietuvos įvaizdžio formavimo patirtyje, nes galimai jis efektyviausiai ir prisideda prie sėkmingo koncepcijų realizavimo formuojant šalių įvaizdį.

2 paveikslas. Viešosios diplomatijos ir šalies ženklodaros sąveikos dimensijos



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Szondi, 2008.

Šis požiūris pabrėžia, kad viešoji diplomacija ir šalies ženklodara turi jas siejančių bruožų, tačiau kiekviena jų turi skirtingas charakteristikas ir specifiką. Akademinio šio požiūrio pradininku laikomas J. Melissen, kuris šiuos konceptus laiko turinčiais skirtumų, tačiau idealiausiai veikiančiais kartu. Pasak G. Szondi, šio požiūrio trūkumas yra tai, kad tiek viešoji diplomacija, tiek šalies ženklodara esminį dėmesį skiria vienakrypčiai komunikacijai, nors efektyviausia yra dialogas. Vis tik, kaip pastebi G. Szondi, santykių sukūrimas bei jų plėtojimas turėtų būti šalių prioritetas, o komunikacija – tai priemonė visa tai pasiekti (Szondi, 2008). Galima sutikti su G. Szondi bei su Hopeniene ir Bagdoniene, kad viešoji diplomacija ir šalies ženklodara yra skirtingos koncepcijos, tačiau būtent jų tarpusavio sąveika ir ryšys padeda sukurti siekiamą nacionalinį įvaizdį (Hopenienė, Bagdonienė, 2013). Pasak jų, identitetas yra ta ženklodaros ir šalies įvaizdžio dalis, „kuri aktyviai kuriama viešosios diplomacijos ir komunikacijos priemonėmis ir turi įtakos įvaizdžio formavimuisi“ (Hopeniene, Bagdonienė, 2013, p. 369). Autorės pažymi, kad šalių ženklodaroje įvaizdis atspindi tai, ką išskirtinio ir unikalaus norėtų pateikti vienos ar kitos šalies gyventojai, o reputacija jau yra grįžtamasis ryšys, kaip šį įvaizdžio patikimumą vertina pasaulis, juk gera reputacija šaliai, formuojančiai savo įvaizdį, yra svarbi. Svarbi viešosios diplomacijos ir ženklodaros sąvokas jungianti dimensija – tai šalies ekonominės, politinės ir kultūrinės vertybės. Tačiau būtina atsiminti, kad egzistuojantys stereotipai bei nusistovėjusios klišės įtakoja šalių įvaizdį, o tai gali nulemti neigiamą požiūrį į pačią šalį, jos gyventojus ar produktus kilusius iš tos šalies.

## 2. LIETUVOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO IR ŽENKLODAROS KŪRIMO RAIDOS ANALIZĖ

### 2.1. Lietuvos įvaizdžio formavimo raida

Tarptautinio šalies įvaizdžio nauda ir svarba vyriausybinio lygiu daugiau susirūpinta spartėjant Lietuvos stojimui į NATO ir Europos Sąjungą (ES), tačiau šioje srityje pažengta nedaug, „daugelis iniciatyvų ir rengtų dokumentų taip ir liko sumanymais popieriuje“ (Akromienė, Bankauskaitė, 2007, p. 7). Visgi konkretūs veiksmai pradėti dar 1996 m., kuomet Lietuvos Respublikos Prezidentas A. Brazauskas pasirašė dekretą „Dėl valstybės informacijos politikos tarybos sudarymo“, tačiau komisijos darbas ryškių pokyčių nedavė.

Dėl nepakankamai teigiamo šalies įvaizdžio užsienyje, 2006 m. buvo parengta šalies įvaizdžio formavimo strategija, kuri detaliau bus analizuojama vėlesniame šio darbo skyriuje. Beveik tuo pačiu metu, 2008 m. buvo sukurta ir „Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija“. Abu dokumentai buvo rengti bene tuo pačiu metu, todėl tarpusavyje net kiek konkuravo, jie buvo itin abstraktūs, su neaiškiai suformuluotais įgyvendinimo tikslais (Aleknonis, 2017). Nors iki šiol nėra bendro sutarimo, koks minimos koncepcijos statusas ir santykis su 2006 m. strategija, vis tik reikėtų laikyti, kad minima marketingo koncepcija yra 2006 m. įvaizdžio formavimo strategijos papildymas, nes tai daugiau šalies ženklo daros koncepcija, o ne savarankiška ir visaapimanti strategija šalies įvaizdžio formavimui. Kita vertus, ją galima analizuoti kaip atskirą iniciatyvą, nes jos sąsajos su strategija nebuvo formalizuotos ir įtvirtintos vyriausybiniais sprendimais.

Taigi, „Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcijos“ autorių suformuota idėja „Lietuva – drąsi šalis“ siekė suformuoti šalies ilgalaikius siekius, buvo tikimasi, jog ja bus remtasi vykdant tolimesnę šalies įvaizdžio kūrimo veiklą. Lietuvos ekonominio įvaizdžio formavimui tuo metu buvo pakviestas pasaulinio ženklo daros autoritetu vadinamas W. Ollins. Kartu su kompanija „Saffron Brand Consultant“ jis parengė Lietuvos ekonominio įvaizdžio 2009 – 2014 m. strategiją, 2009 – 2011 m. komunikacijos priemonių planą ir komunikacijos gaires 2012 – 2014 m., kurios nebuvo įgyvendintos.

Verta paminėti, kad per gana trumpą laiką, Lietuva Europos Sąjungos politinėje erdvėje sugebėjo susikurti gana stiprų šalies įvaizdį, kurį dar labiau sustiprino šaliai pirmininkaujant ES Tarybai. Teigiamas šalies bei lietuvių įvaizdis, iš dalies, kito dėl atsakingo vaidmens pirmininkavimo ES Tarybai procese, todėl suformavo patikimos valstybės įvaizdį.

Nuo paskutinio valstybės bandymo išsiaiškinti, kaip gi reikėtų save pristatyti, praėjo nemažai laiko, tačiau iš esmės nedaug kas pasikeitė. Kaip teigia reklamos New! Kūrybos vadovas T. Ramanauskas, nuo to laiko kuomet šalis atgavo nepriklausomybę „bendro įvaizdžio prasme neturime nieko“ (Balčiūnienė, 2020), iki šiol „esame riboti postsovietinės valstybės šleifo“ (Marmaitė, 2020).

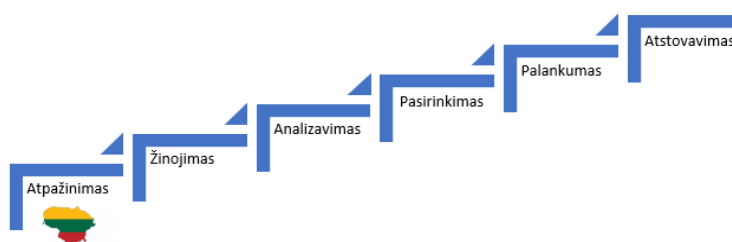
Visuotinai pripažįstama, kad mūsų šalis neturi vissapimančios strategijos, kuri koordinuotų Lietuvos pristatymą užsienyje. Tai yra viena esminių priežasčių, kodėl iki šiol esame sunkiai atpažįstami numatytose tikslinėse auditorijose (šalyse), taip sunku stiprinti savo konkurencinį pranašumą ar traukti atvykstamojo turizmo srautus.

Svarbu paminėti, kad po įstojimo į ES buvo visa eilė kiek reikšmingesnių tikslinių bei netiesioginių iniciatyvų, susijusių su Lietuvos įvaizdžio formavimu. Daugeliui jų dėmesys buvo skirtas tiek vyriausybinio lygmeniu, tiek ir iš visuomenės pusės, o jų trumpas aprašymas ir vizualizacija pateikiama 5-ame priede. Tačiau vidaus politinė sistema, politinės valios stygius ar nuolatiniai minimas iniciatyvas drebinantys skandalai taip pat neprisidėjo prie sklandaus Lietuvos įvaizdžio formavimo procesų, kurie baigdavosi pilnai neįgyvendinti ir juos pakeisdavo toliau kuriamos konkuruojančios, ar kartais papildančios, iniciatyvos.

## 2.2. 2006 m. Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projekto tikslai

Tam, kad turėtume vieningą šalies pristatymo užsienyje modelį ir galėtume kryptingai siekti savo tikslų – reikalinga strategija. Bandydamos pritraukti investicijas, paskatinti turizmą ar įgyti stabilias diplomatines pozicijas šalys jau seniai konkuruoja tarpusavyje kurdamos įvairias strategijas (Pop, Baba ir Anysz, 2020). Tuo tarpu Lietuva, savąją sukūrė tik 2006 m., išsivadavusi iš pusę šimtmečio trukusios sovietų okupacijos nasrų bei tapusi pilnaverte Europos Sąjungos ir NATO nare. Iki tol, šalies įvaizdžio koordinavimo procesas buvo vykdomas „fragmatiškai, be aiškios vieningos strategijos, vieningo finansavimo bei sistemingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo“ (Akromienė, Bankauskaitė, 2007, p. 3), o komunikacijos veiklos pagrindą sudarė vienakrypte informacijos sklaida visuomenei. Remdamosios Didžiosios Britanijos strateginių komunikacijų bendrovės „Chime Communications plc.“ Pateikta skale, pagal kurią žmogaus sąmonėje formuojamas objekto įvaizdis, autorės identifiko, kad tuo metu Lietuva užėmė pačią žemiausią – atpažinimo – pakopos vietą (3 paveikslas).

3 paveikslas. Įvaizdžio vertinimo skalė pagal Chime Communications plc.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Akromiene, Bankauskaite, 2007.

Taigi buvo imtasi veiksmų situacijai gerinti – suburtas tarptautinis konsorciumas (kurį sudarė VŠĮ „Europos namai“, visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų centras „Vilmorus“ bei minėtoji Didžiosios Britanijos strateginių komunikacijų bendrovė „Chime Communications plc.“) kuris parengė 2006 m. Lietuvos įvaizdžio formavimo strategiją. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija už šį projektą konsorciui sumokėjo – 800 tūkst. Litų.

Visas strategijos įgyvendinimas buvo suskirstytas į tris etapus:

I etapas. Koordinuota institucijų informacijos ir komunikacijos veikla. Šio etapo metu numatyta parengti komunikacijos sistemą ir valdymą valstybės institucijoms, suformuoti įvaizdžio strategijos įgyvendinimo modelį, pristatyti ir išaiškinti įvaizdžio strategiją, sukurti duomenų bazes, suformuoti verbalinį ir vizualinį įvaizdžio pateikimą (Lietuvos įvaizdžio knyga), rengti įvairias informavimo ir švietimo programas nuomonės formuotojams. Planuota didelį dėmesį skirti koordinuotai ryšių su užsienio žiniasklaida sistemos kūrimui. Taip pat plėtoti viešosios diplomatijos ryšius bei parengti investicijų pritraukimo komunikacijos programą.

II etapas. Įvaizdžio formavimas išskirtinį dėmesį teikiant investicijų pritraukimui. Šio etapo metu toliau ketinta tęsti institucijų komunikaciją bei valdymo sistemą, plėsti duomenų bazę, pristatyti Lietuvos žmonių pasiekimus šalies ir užsienio auditorijoms. Didelį dėmesį numatyta skirti viešajai diplomacijai bei kitoms sritims (kultūrai, eksportui, sportui, turizmui ir kt.) kurios papildytų ir prisidėtų prie investicijų pritraukimo stiprinimo. Taip pat planuota parengti specialias komunikacijos programas ypatingai svarbiems renginiams, kaip pvz. Lietuvos pirmininkavimas Europos saugumo bendradarbiavimo organizacijai ar pan.

III etapas. Įvaizdžio formavimas dėmesį koncentruojant šioms kryptimis: verslo, laisvalaikio ir viešosios diplomatijos. Kaip ir kitose dvejose etapuose, šio etapo metu planuota ir toliau stiprinti ir palaikyti institucijų komunikacijos struktūrą, kryptingai plėtoti duomenų bazę. Visuomenę informuoti apie šalyje vykstančius procesus, pokyčius, o užsienio šalyse ir toliau vykdyti aktyvią komunikacijos ir informavimo programą, paraleliai įgyvendinti kryptingos komunikacijos programą išėivijai. Taip pat atlikti kuo daugiau įvairių sociologinių tyrimų, kurie padėtų identifikuoti Lietuvos įvaizdžio pokytį.

Pagrindinis šalies įvaizdžio strategijos projekto tikslas – sukurti kryptingą ir sistemingą informavimą apie valstybę procesą. Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projekte iškelti tokie tikslai:

1. Formuoti Lietuvos įvaizdį, kuris prisidėtų įgyvendinant šalies ilgalaikės raidos tikslus bei užsienio politikos prioritetus;
2. Didinti Lietuvos žinomumą, siekiant lojalumo ir atitinkamai atstovaujant šalį vidaus ir užsienio visuomenėse;
3. Stiprinti nacionalinį identitetą.

O iškeltiems tikslams pasiekti buvo suformuluoti tokie uždaviniai:

1. Formuoti kryptingą ir nuoseklią informavimo ir komunikacijos apie šalį politiką;
2. Sukurti vientisą Lietuvos įvaizdžio formavimo sistemą;
3. Užtikrinti, kad Lietuvos raida, bei šalies pasiekimai būtų žinomi tiek šalies viduje, tiek užsienio valstybėse.

Remiantis reprezentatyviu visuomenės nuomonės tyrimu, strategijos autoriai parengė pamatinę Lietuvos įvaizdžio idėją, kuri pabrėžtų šalies galimybes ir išskirtinumą. Joje atsispindėtų valstybės siekis būti įtakinga, sparčiai besivystančia ir patikima Europos valstybe. Lietuvą jie siūlo pristatyti kaip šalį, kurioje žmonės kuria ir įgyvendina savo idėjas. „Tai jauna, energinga, moderni, europietiška šalis, sugebanti įveikti bet kokius iššūkius. Lietuva sudaro galimybes sparčiai augti, vystytis, plėtoti“ (Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projektas, 2006, p. 6). Šalį, kurioje žmonės yra unikalūs ir nepakartojami, vertinami už produktyvumą ir pasiekimus. Šią idėją siūloma išryškinti per Lietuvos žmonių nuopelnus bei pasiekimus ir taip pasakoti apie pačią šalį. Tokiu būdu valstybė parodytų, kaip ji didžiuojasi ir vertina savo žmones.

### **2.3. Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategija: tikslai ir priemonės**

Kaip jau minėta, bandymų kurti ir formuoti Lietuvos įvaizdį buvo ne vienas, deja, visos pastangos nedavė lauktos naudos ir pamažu savaime pasibaigdavo išsisėmus idėjai ar buvo užbaigiamos dėl kitų priežasčių. Po daugybės nesėkmingų bandymų, Lietuva iki šiol neturėjo vieningos ir visaapimančios Lietuvos įvaizdžio strategijos, skirtos pristatyti Lietuvą pasauliui.

Greitai besikeičianti tarptautinė aplinka ir Lietuvos noras gerinti šalies įvaizdį pasaulyje, didinti žinomumą, sėkmingai kovoti dėl užsienio investicijų, turistų srautų, bei poreikio didinti eksporto konkurencingumą, paskatino Lietuvos Respublikos Vyriausybę iš naujo grįžti prie šalies įvaizdžio strategijos kūrimo ir įgyvendinimo idėjos. Tam tikslui buvo sukurta „Vieningos, viešuosius interesus atitinkančios ir į rezultatus orientuotos Lietuvos pristatymo užsienyje sistema“ (6 priedas), kuria buvo siekiama kurti efektyvų šalies pristatymo užsienyje veiklų koordinavimo ir stebėsenos modelį bei vieningą komunikacijos apie Lietuvą standartą, taip pat kelti viešojo sektoriaus specialistų, dirbančių su šalies pristatymu užsienyje, kvalifikaciją.

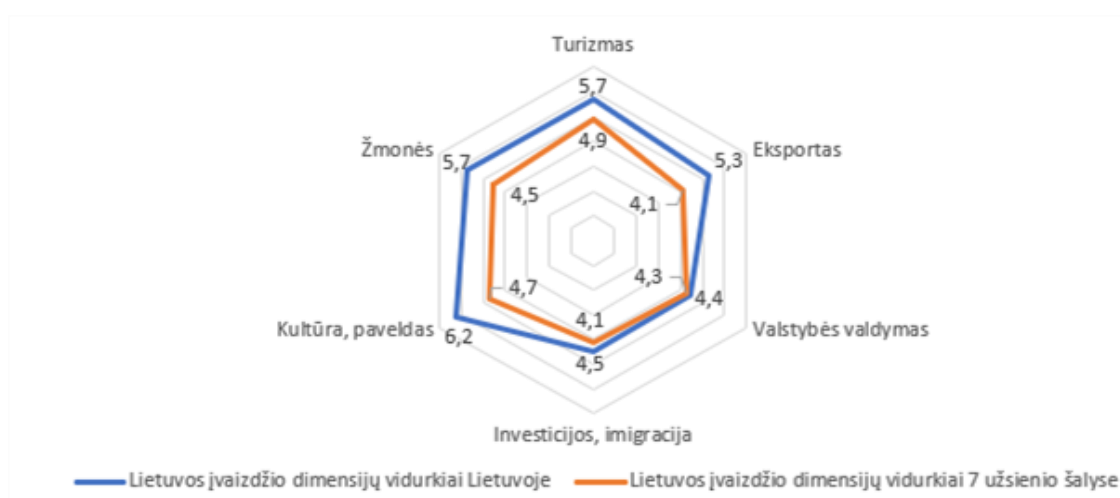
Siekiant sukurti vieningą šalies pristatymo užsienyje modelį, 2018 m. Lietuvos Vyriausybės inicijavo kampaniją - #LietuvosDNR, kurios tikslas – „įtraukti kuo daugiau šalies gyventojų į diskusiją, kaip Lietuva turėtų būti pristatoma užsienyje“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija, 2018), skatinant visuomenę tapti tikraisiais savo valstybės vertybių ambasadoriais. Kampanija labiausiai pasitarnavo tuo, kad orientavosi į mūsų šalies gyventojų vertybes ir principus, kurių pagrindu ir turi būti kuriama šalies pristatymo užsienyje koncepcija. Juk visuomenės įtraukimas



ir yra vienas iš kertinių elementų siekiant sėkmingo šalies prekės ženklo kūrimo ir įvaizdžio formavimo procese. Kita vertus, tai naudinga ir tuo, kad visuomenė geriau žino ir suvokia apie veiklas, susijusias su įvaizdžio kūrimu, ir galiausiai – kad lietuviai didžiuotųsi tuo įvaizdžiu, kurį norima pristatyti pasauliui. Verta paminėti, kad ši komunikacinė kampanija buvo pastebėta ir prestižiniuose tarptautiniuose „*City, Nation, Place Awards*“ apdovanojimuose, kur buvo nominuota visuomenės įtraukimo, formuojant prekės ženklą, kampanijų kategorijoje ir buvo pripažinta geriausia 2019 m. rinkodaros kampanija (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2020).

Kitas svarbus žingsnis, kuris beje buvo laikomas vienas iš atspirties taškų formuojant Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategiją – 2019 m. atliktas Lietuvos žinomumo ir reputacijos tikslinėse užsienio šalyse ir šalies gyventojų Lietuvos vertinimo tyrimas, kuriuo buvo siekiama nustatyti šalies žinomumą ir vertinimą atskirose srityse (pagal Anholt valstybės prekės ženklo šešiakampį modelį), tiek numatytose tikslinėse rinkose, tiek pačioje Lietuvoje, kuo siekta išgryninti mūsų identitetą nulemiančius faktorius ir bruožus. Gauti duomenys atskleidė, kad stipriausi Lietuvos žinomumą užsienyje formuojantys veiksniai yra turizmas, kultūra ir paveldas bei gyventojai (4 paveikslas). Eksportas, investicijų ir migracijos bei valstybės valdymo sritys vertinamos neutraliai.

4 paveikslas. Lietuvos įvaizdžio dimensijų vertinimo vidurkiai



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos žinomumo ir reputacijos tikslinėse užsienio šalyse ir šalies gyventojų Lietuvos vertinimo tyrimo ataskaita, 2019.

Tai buvo pirmas toks išsamus ir kompleksinis tyrimas: kiekybiškai apklausti daugiau nei 8 000 respondentų, atlikta 50 giluminių interviu, ekspertinėse darbo grupėse dalyvavo 50 rinkodaros profesionalų iš įvairių sričių, o Lietuvos gyventojų diskusijose dalyvavo daugiau nei šimtas respondentų iš devynių miestų. Minimas prioritetinių šalių sąrašas buvo sudarytas glaudžiai bendradarbiaujant su socialiniais partneriais ir kitomis šalies institucijomis. Taigi, kaip matome, nuo

pat projekto pradžios buvo siekiama, kad procesas būtų atviras visiems: į jį įtraukti ne tik įvairių sričių profesionalai, bet ir pati visuomenė. Taip pat procese dalyvavo ir tarptautiniai ekspertai – vienas garsiausių prekės ženklų metodologijos, reitingų sudarytojas S. Anholt ir Estijos rinkodaros ekspertė E. K. Ponomarjov. Įdomu tai, kad 2020 m. ir ši strategija tarptautiniuose „*City, Nation, Place Awards*“ apdovanojimuose buvo pripažinta kaip geriausias projektas duomenų panaudojimo (angl. Best use of data) kategorijoje ir buvo įvertinta už sėkmingą suinteresuotų šalių įtraukimą bei išsamų duomenų panaudojimą.

2020 m. rugsėjo 9 d. po kelius metus trukusio darbo, pagaliau buvo pristatyta ir patvirtinta pirmoji ir galima sakyti, kad vienintelė tokia išsami šalies pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija. Joje išskirtos pagrindinės valstybės sritys, tapsiančios šalies komunikavimo pagrindu ateinančius dešimt metų. Projektas finansuojamas Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis ir kaip teigia Vyriausybės kanceliarijos Lietuvos įvaizdžio grupės vyriausioji patarėja Eglė Kudzmanienė, šaliai kainuos apie 800 tūkst. Eur. Šią sumą sudaro „visi tyrimai, susiję su strategija, valstybinių institucijų kvalifikacijos kėlimas, taip pat ekspertų gerosios praktikos vizitai į kitas šalis ir kt.“ (Žinių radijas, 2021).

Strategijos įgyvendinimo planas suskirstytas į keturis etapus:

I etapas. Įgyvendinimas. Lietuvos prekės ženklo įvedimas į rinką (vykdomos veiklos, skirtos sukurti pagrindą šalies pristatymo sistemai ir naujai prisistatyti užsienio šalims). Šio etapo metu numatytas pasiruošimas ir platformos komunikacijai sukūrimas, tiesioginės komunikacijos planavimas ir vykdymas (nuo 2021 m.), taip pat rezultatų stebėjimas, vertinimas, monitoringas.

II etapas. Tobulinimas. Veiklų vertinimas ir tobulinimas (kryptingai vykdoma aktyvi komunikacija užsienyje, taip pat veiklų koordinavimo modelio tobulinimas). Šio etapo metu numatytas veiklos modelio vertinimas, tiesioginės komunikacijos planavimas ir vykdymas (nuo 2021 m.), taip pat rezultatų stebėjimas, vertinimas, monitoringas.

III etapas. Įvaizdžio formavimo poveikio vertinimas (kryptingai vykdoma aktyvi komunikacija užsienyje, atliekamas tarptautinis tyrimas poveikiui įvertinti ir pokyčių planavimas). Šio etapo metu numatytas tęstinių veiklų poveikio vertinimas, tiesioginės komunikacijos planavimas ir vykdymas (nuo 2021 m.), taip pat rezultatų stebėjimas, vertinimas bei monitoringas.

IV etapas. Strateginių pokyčių planavimas (vykdomas šalies pristatymo užsienyje strategijos kitam periodui poreikio vertinimas ir jo rengimas). Paskutiniojo etapo metu yra numatytas strateginių veiklų planavimas, tiesioginės komunikacijos planavimas ir vykdymas (nuo 2021 m.), taip pat monitoringas ir tyrimas.

Pagrindinė Lietuvos įvaizdžio problema – mažas šalies žinomumas užsienio šalyse, asociacijų su Lietuvos stiprybėmis ar identitetu nebuvimas, galiausiai ir pačių lietuvių nesugebėjimas įvardinti šalies išskirtinumo. Valstybinių institucijų ir kitų organizacijų vykdoma išorinė komunikacija piešia

nevienodą, fragmentuotą Lietuvos profilį. Atsižvelgiant į esamos Lietuvos įvaizdžio situacijos vertinimą buvo suformuluotas pagrindinis jos tikslas – „formuoti Lietuvos, kaip sumanios ekonomikai valstybės, įvaizdį užsienyje, didinti žinomumą apie šalyje kuriamas technologines inovacijas, kultūros atvirumą, gyvenimo kokybę ir sumanaus valdymo sprendimus“ (Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategija, 2020, p. 22).

Tiksliui pasiekti buvo keliami tokie uždaviniai:

1. Bendro šalies žinomumo didinimas tikslinėse užsienio šalyse;
2. Kryptingas įvaizdžio dimensijų vertinimo gerinimas tikslinėse užsienio šalyse per pasirinktas komunikacijos priemones;
3. Institucijų veiklų koordinavimo ir specialistų pasirengimo pristatyti Lietuvą užsienio šalyse modelio sukūrimas ir įgyvendinimas.

Strategijoje siūloma šalies žinomumą stiprinti tam tikrose užsienio šalyse. Kadangi kiekvienoje iš jų šalies žinomumo lygis yra nevienodas, todėl nustatant tikslus buvo keliami skirtingi reikalavimai. Pagal tai, tikslinių įvaizdžio formavimo šalių užsienyje sąrašas suskirstytas į keturis segmentus:

1. Įvaizdžio kūrimas (JAV, Jungtinė Karalystė, Nyderlandai, Vokietija, Prancūzija ir Suomija). Šiose šalyse numatyta stiprinti sumanios ekonomikos valstybės įvaizdį.
2. Nuostatų keitimas (Danija, Izraelis, Norvegija ir Švedija). Šiose šalyse numatyta keisti neigiamas nuostatas ir taip pat stiprinti sumanios ekonomikos valstybės įvaizdį.
3. Įvaizdžio palaikymas (Lenkija ir Ukraina). Šiose šalyse vyrauja teigiamos nuostatos apie Lietuvą, todėl numatyta palaikyti kryptingą įvaizdį per pagrindines šalies komunikavimo kryptis.
4. Žinomumo kūrimas (Japonija). Numatyta didinti bendrą šalies žinomumą.

Strategijoje siūloma šalies žinomumą stiprinti tam tikrose užsienio šalyse. Kadangi kiekvienoje iš jų šalies žinomumo lygis yra nevienodas, todėl nustatant tikslus buvo keliami skirtingi reikalavimai. Pagal tai, tikslinių įvaizdžio formavimo šalių užsienyje sąrašas suskirstytas į keturis segmentus.

Taip pat didelis dėmesys bus skiriamas internetinės svetainės – [www.lietuva.lt](http://www.lietuva.lt) atnaujinimo darbams, kurioje bus galima rasti svarbiausią informaciją apie mūsų šalį, kultūrą, istoriją, jos žmones. Lietuvos įvaizdžio formavimo procese, didžiausias dėmesys yra skiriamas keturioms, pagrindinėms sritims, kurių vystymosi ir plėtros potencialas gali nulemti šalies konkurencinį pranašumą užsienio rinkose: ekonomikai, kultūrai, talentų pritraukimui, valdymui. Šios sritys išskiriamos ir oficialioje Lietuvos interneto svetainėje, o išsamesnis jų pristatymo turinys pateikiamas 7-ame priede.

Kitas svarbus žingsnis tikslo link – siekis sukurti Lietuvos ambasadorių programą, į ją įtraukiant žinomus žmones. Lietuvos žinomumui gerinti į pagalbą planuojama pasitelkti socialinius tinklus, rengti pranešimus spaudai tikslinėms žiniasklaidos priemonėms, rengti žurnalistų priėmimus ambasadose ir pan. Taip pat svarstyta ir mintis kurti naują darinį (idėjų kalvės), kuris jungtų

išorinius įvaizdžio ir ekonomikos sektorių bei kitų institucijų atstovus, įgyvendinant simbolinius veiksmus ar įvairias įvaizdžio programas.

### 3. EMPIRINĖ LYGINAMOJI LIETUVOS VIEŠOSIOS DIPLOMATIJOS IR ŽENKLODAROS VAIDMENS ĮVAIZDŽIO FORMAVIME IR ĮGYVENDINIME ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje suformuojamas ir atliekamas empirinis kokybinis tyrimas, siekiant išsiaiškinti Lietuvos ekspertų, vienaip ar kitaip susijusių su Lietuvos įvaizdžio kūrimu ar įgyvendinimu, nuomonę bei vertinimus, susijusius su šalies viešosios diplomatijos efektyvumu bei ženklo daros svarba įvaizdžio formavimo ir įgyvendinimo procese. Ekspertų išvalgos ir vertinimas naudojami tolimesnės kokybinės lyginamosios analizės metu, pagrindžiant ar sustiprinant atliekamos turinio ir dokumentų analizės teiginius.

Rengiant kokybinio struktūruoto interviu metodologiją pirmiausia suformuojama tyrimo prielaidos bei problematika, taip pat pateikiami uždaviniai, kuriuos norima pasiekti interviu metu – visa tai išsamiau pristatoma pirmajame dalies skyriuje. Sudarius kokybinį tyrimo modelį parengiamas struktūruotas klausimynas, į kurio klausimus atsako respondentai – ekspertai ir diplomatai. Interviu metu gautų duomenų pagrindu tolimesniuose skyriuose atliekama kokybinė lyginamoji analizė bei atliekamas analitinis apibendrinimas, įvertinantis viešosios diplomatijos ir ženklo daros svarbą bei reikšmę ligšioliniame Lietuvos įvaizdžio formavimo ir jo įgyvendinimo procese.

Empiriniame darbo tyrime išsamiau analizuojamos 2006 m. ir 2020 – 2030 m. įvaizdžio strategijos, kuriose galima išvelgti viešosios diplomatijos ir ženklo daros apraiškas ir galimas jų sąveikas – kas ir yra šio darbo tyrimo objektas. Atskirų su Lietuvos įvaizdžio formavimu susijusių iniciatyvų, aprašytų jau anksčiau, pilnavertiškai analizuoti per šią prizmę nėra įmanoma, nes jos savyje neapima kartu ir viešosios diplomatijos, ir ženklo daros.

Pirmame šios dalies skyriuje pateikiamas metodologinis pagrindimas. Antrame skyriuje išryškinamos pagrindinės strategijų koncepcijos. Tolimesniuose skyriuose vykdomas analitinis tyrimas trimis svarbiausiais analizės „pjuviais“: lyginant *įvaizdžio formavimo procesų institucinę ir teisinę sąrangą, viešosios diplomatijos ir ženklo daros raišką, bei jų sąveikos modelio įgyvendinimą* 2006 m. ir 2020 – 2030 m. įvaizdžio strategijų formavimo procesuose. Paskutinis skyrius bus esminis, siekiant pagrįsti iškeltą darbo hipotezę.

#### 3.1. Kokybinio struktūruoto interviu metodologija

Šio darbo tiriamosios dalies empirinio tyrimo prielaidas labiausiai suponuoja pati temos problematika, kuomet siekiama išsiaiškinti, koks buvo ir yra viešosios diplomatijos bei šalies ženklo daros vaidmuo kuriant ir įgyvendinant strateginį Lietuvos įvaizdį. Teorinėje darbo dalyje atskleista, kad pastarosios dvi koncepcijos turi vaidinti reikšmingą vaidmenį sėkmingame šalies įvaizdžio realizavime.

Siekiant kvalifikuotai atlikti kokybinę lyginamąją pasirinktų Lietuvos įvaizdžio strategijų analizę, pasitelkiamas struktūruoto interviu metodas, kuriuo siekiama atskleisti ekspertų vertinimą aktualiais su tyrimo problematika susijusiais klausimais. Kaip jau minėta, ekspertinė profesionalų nuomonė naudojama kokybinės lyginamosios analizės metu, pagrindžiant vykdomos turinio ir dokumentų analizės teiginius.

Interviu metodo taikymo metu siekiama išaiškinti keletą svarbių klausimų, susijusių su bendra šio darbo tyrimo problematika. Tyrime taikomas **kokybinis interviu metodas**, kurio **tikslas** – atskleisti viešosios diplomatijos bei šalies ženklo raišką Lietuvos įvaizdžio formavimo procese. **Tyrimo objektas** – Lietuvos įvaizdžio formavimo procesas po įstojimo į ES (nuo 2004 m.). Interviu metodas įgyvendinamas suformuoto atviro struktūruoto klausimyno pagrindu, kuriam keliami tokie **uždaviniai**:

1. Įvertinti esamą Lietuvos įvaizdį, jo kaitą ir formavimo iššūkius;
2. Pagrįsti Lietuvos įvaizdžio konceptualiosios idėjos poreikį ir svarbą, bei įvertinti Lietuvos nacionalinio ženklo (ženklodaros) poreikį;
3. Ištirti ir pagrįsti viešosios diplomatijos rolę bei jos sąveikos su ženklo daru, formuojant Lietuvos įvaizdį, svarbą;
4. Kvalifikuotai įvertinti galimai nepakankamo ženklo daro bei viešosios diplomatijos sąveikos išnaudojimo, kuriant Lietuvos tarptautinį įvaizdį, priežastis ir pasekmes.

**Tyrimo atlikimo metodologija**, kaip jau minėta, pagrįsta kokybinio interviu metodu, nes tai geriausias būdas ištirti ekspertų nuomonę analizuojamos problematikos klausimais. Interviu buvo sudaromas pagal iškeltus tyrimo uždavinius, klausimyną sudaro 13 atvirų, struktūruotų klausimų.

**Tyrimo imtį** sudaro 10 respondentų, kurie tiesiogiai susiję su Lietuvos įvaizdžio formavimu ar jo įgyvendinimu. Tarp respondentų – dalis profesionalių diplomatų, turinčių patirtį diplomatinėse atstovybėse ir dirbusių su viešąja diplomatija, taip pat – kitų ministerijų bei institucijų (pvz. LRVK) darbuotojai (skyrių vedėjai, patarėjai), prisidėję prie 2006 m. ar 2020 – 2030 m. strategijų rengimo bei įgyvendinimo; galiausiai – vienas iš naujosios strategijos iniciatorių.

Kaip jau minėta, interviu tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami tolimesnėje kokybinėje empirinėje lyginamojoje analizėje, kuri atliekama trimis analitiniais „pjūviais“ įvertinant 2006 m. ir 2020 – 2030 m. įvaizdžio strategijas: a) *įvaizdžio formavimo procesų institucinės ir teisinės sąrangos analizė*; b) *viešosios diplomatijos ir ženklo daro raiškos nagrinėjimas*; c) *viešosios diplomatijos ir ženklo daro sąveikos modelio įgyvendinimo tyrimas*.

### 3.2. Pamatinių konceptualiųjų įvaizdžio strategijų idėjų skirtumų pagrindimas

Aktyvi, koordinuota ir vieninga šalies įvaizdžio kūrimo veikla yra būtina sėkmingo šalies pozicionavimo tarptautinėje arenoje sąlyga, o galimybė pelnyti pripažinimą ir pagarbą pasaulyje galima įgyvendinus efektyvią įvaizdžio formavimo strategiją. Kelias, kurį iki šiol nuėjo Lietuva kurdama savo įvaizdį, nedavė jokių ryškių rezultatų. Vertinant 2006 m. strategijos projekto autorių atliktą reprezentatyvios visuomenės nuomonės tyrimų apklausą bei Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategijos metu atliktą Lietuvos žinomumo ir reputacijos tikslinėse užsienio šalyse Lietuvos vertinimo tyrimą, galima teigti, kad per šį ilgą laiko tarpą, Lietuvos žinomumas nedaug ir pakito, iki šiol esame mažai kam žinomi. Menkas mūsų žinomumas neleidžia turėti teigiamo šalies įvaizdžio ir leidžia vadovautis paviršutiniškais stereotipiškais nuostatomis. Tai patvirtino ir dauguma kokybinio tyrimo metu apklaustų respondentų. „Lietuva, pasauliniu mastu, yra ir iki šiol buvo vis dar ganėtinai mažai atpažįstama šalis, kuri turėtų aišką identitetą pasauliniame kontekste“ (Informantas Nr. 10), tačiau geografiškai artimesnės šalys Lietuvą žino geriau nei tolimesnės jai šalys. Dėl Lietuvos žinomumo stokos, šalies įvaizdis apibūdinamas kaip neutralus, fragmentiškas, ne vienalytis „nes niekada ir nebuvo siekiama sistemiškai jo kurti“ (Informantas Nr. 2) ir dažnu atveju priklauso nuo to, kaip patys lietuviai pristato savo šalį draugams, partneriams ar klientams. Galima teigti, kad Lietuvos įvaizdis užsienyje priklauso nuo regionų: šalyse, kuriuose mūsų šalis dėl istorinių priežasčių yra žinoma gali turėti itin patrauklų įvaizdį, o tose šalyse, kur Lietuva žinoma mažiau – nėra susiformavusi jokio įvaizdžio arba jis yra neigiamas. Dažniausiai neigiami Lietuvos reputacijos bei įvaizdį lemiantys veiksniai tai sąsajos su postsovietinės šalies įvaizdžiu. Taigi, galima teigti, kad šalies įvaizdžio vertinimą galima sieti su šalies žinomumo stoka, o tai didžia dalimi lėmė valstybės įvaizdžio formavimo strategijos nebuvimas. Ir nors atsakydami į empirinio tyrimo klausimyną ekspertai turėjo ne vienodą nuomonę dėl Lietuvos įvaizdžio užsienio šalyse, tačiau vienbalsiai pripažino, kad formuoti savo įvaizdį tarptautinėje erdvėje valstybėms yra privalu, o tai daryti būtina formuojant ir turint vieningą ilgalaikę įvaizdžio strategiją. Kaip pažymi apklausoje dalyvavęs vienas iš ekspertų „Esant pertekliniams informacijos srautams, tik nuoseklus pasakojimas apie šalį bus atpažįstamas ir darys poveikį“ (Informantas Nr. 1). Būtent dėl įvaizdžio formavimo strategijos nebuvimo iki šiol Lietuva sunkiai atpažįstama ir mažai žinoma tarptautinėje plotmėje, negalinti pasigirti gerai vertinamu bei teigiamu, vieningu įvaizdžiu, ir galima teigti, kad Įvaizdžio vertinimo skalėje (3 paveikslas) Lietuva taip ir nepakilo iš žemiausio – atpažinimo taško.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad šalies strategijos kūrimas remiasi principu, kad valstybės įvaizdis gali būti įtvirtinamas tik per ilgą laikotarpį, todėl siekiant ilgalaikio rezultato, būtina ilgalaikė šalies pristatymo užsienyje strategija. Lyginant abi strategijas, galima teigti, kad Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategija orientuota ne į trumpalaikį šalies įvaizdį, o į ilgalaikę

ir gerą šalies reputaciją. Strategija parengta dešimtmečiui ir depolitizuota t. y. apsaugota nuo galimų kardinalių pokyčių vidaus politikoje. Tuo tarpu 2006 m. strategijos projektas buvo numatytas ketveriems metams ir trumpalaikį požiūrį į šalies įvaizdžio formavimą patys autoriai įvardino kaip rizikingą ir galintį pakenkti „šalies reputacijai, sustiprinti neigiamą valstybės vertinimą, gyventojų nusivylimą bei skeptiškumą“ (Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projektas, 2006, p. 11), o politikos valios stoka ar pokyčiai panaikintų galimybę tikslingai ir kryptingai formuoti šalies įvaizdį. Kad ankstesni bandymai buvo trumpalaikiai, „vienos kadencijos projektai“, pažymi ir kai kurie tyrime dalyvavę ekspertai, anot jų, „Lietuvos įvaizdžio formavimas turi būti grįstas ilgalaikė strategija, kuri būtų suderinta ir priimta visoms suinteresuotoms šalims“ (Informantas Nr. 3).

Jau minėta, kad į strateginio šalies įvaizdžio formavimo procesą reikėtų įtraukti tiek šalies institucijas, tiek verslą, tiek ir pačią visuomenę. Lietuvos įvaizdžio strategijų analizė parodė, kad tiek 2006 m., tiek Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategijos buvo kuriamos remiantis atliktais sociologiniais tyrimais, kuriais siekta įvertinti Lietuvos įvaizdį užsienyje bei pačioje Lietuvoje, tačiau kaip pažymi 2020 – 2030 m. strategijos autoriai, pastarasis buvo „pirmas toks kompleksinis ir išsamus tyrimas, kuriuo buvo siekiama nustatyti šalies žinomumą ir vertinimą per atskirus pjūvius, kiekvienoje tikslinėje užsienio šalyje. Tuo tarpu 2006 m. strategijos projekte pažymima, kad apklausos buvo atliktos 27-iose šalyse, tačiau norint tiksliau nustatyti menko šalies įvaizdžio priežastis, reikėtų atlikti kokybinius tyrimus tose šalyse, kurios svarbios Lietuvai plėtojant politinius, ekonominius bei kultūrinius ryšius“ (Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projektas, 2006, p. 4), o tai leistų pasirinkti tinkamiausias bei efektyviausias informavimo ir komunikacijos priemones. Kaip pažymi 2020 – 2030 m. strategija autoriai, iki šiol Lietuvos įvaizdis visgi buvo formuojamas už uždarytų durų, o visuomenei pristatomas tik galutinis rezultatas.

Iš esmės abi strategijas sieja bendras tikslas – didinti šalies žinomumą, kelti tarptautinį valstybės autoritetą, pritraukti investicijas, skatinti eksportą, didinti šalies lankytojų skaičių ir pan. Tačiau, 2006 m. strategijos projekte numatytas vienas iš tikslų yra ir emigracijos stabdymas. Lietuva pristatoma kaip energinga, moderni, europietiška šalis, sugebanti įveikti bet kokius iššūkius. Tuo tarpu 2020 – 2030 m. strategijoje Lietuvą siekiama pristatyti ne tik kaip atvirą, veržlią modernią šalį, tačiau ir kaip galinčią kviesti dalintis, suteikiančią galimybes, kviečiančią prisijungti valstybę. Verta paminėti, kad 2006 m. strategijoje nebuvo kalbama apie šalies prekės ženklo konceptą, kuris buvo vykdomas atskiru projektu. Tačiau strategijos projekte didelis dėmesys buvo skiriamas viešajai diplomatijai, „kuri neduotų ilgalaikės naudos, jei būtų įgyvendinama atskirai, o ne kaip sudėtinė įvaizdžio formavimo dalis“ (Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projektas, 2006, p. 8). Tuo tarpu naujojoje strategijoje galime matyti abiejų tiek šalies ženklo daros, tiek viešosios diplomatijos sąveikos svarbą šalies įvaizdžio formavimo procese. Tai, kad viešosios diplomatijos ir ženklo daros simbiozė yra



kertinis veiksnys formuojant šalies įvaizdį pritaria ir apklausti ekspertai. Detalesnė simbiozės apraška ir jos svarba įvaizdžio formavimo procese ir bus analizuojama kituose šio darbo skyriuose.

### **3.3. Įvaizdžio formavimo proceso institucinės ir teisinės sąrangos organizavimo bei įgyvendinimo vertinimas**

Valstybės įvaizdžio formavimo procesas bei jo sėkmė labai priklauso nuo gerai veikiančios institucinės sąrangos įsteigimo bei aiškios teisinės bazės reglamentavimo. Žinoma, vien vyriausybės pasiryžimo nepakanka, į šį procesą svarbu įtraukti ir socialinius partnerius, verslo atstovus bei įvairias institucijas, kurių kiekvienas pridėtų savo indėlį įgyvendinant įvaizdžio formavimo procesą. Su tuo sutiko ir empiriniame tyrime dalyvavę ekspertai: „Valstybinis sektorius vienas pats nėra pajėgus, arba kitaip tariant, turi nepakankamai reikiamų kompetencijų, kad gera įvaizdžio strategija būtų sėkminga, todėl bendradarbiavimas tarp valstybinio ir privataus sektorių, yra kertinis šiame procese“ (Informantas Nr. 10). „Manau, kad kuriant tokią koncepciją būtina įtraukti kuo daugiau suinteresuotų šalių“ (Informantas Nr. 3). Taigi, nors šalies įvaizdžio formavimas yra neatsiejama nacionalinė politikos dalis ir nors aiški ir stabili institucinė struktūra neabejotinai prisideda prie sklandaus proceso įgyvendinimo, tačiau į šį procesą turi būti įtrauktos visos suinteresuotos pusės. Šiame skyriuje apžvelgiama ir palyginama 2006 m. ir 2020 – 2030 m. strategijoms realizuoti sukurta institucinė bazė bei jos įgyvendinimą prižiūrinti institucinė sąranga.

Taigi, Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos parengimas buvo numatytas 2006 – 2008 m. LR Vyriausybės programoje, pagal kurią atsakingais vykdytojais paskirti Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija, LR Užsienio reikalų ministerija bei LR Finansų ministerija. 2005 m. Lietuvos Respublikos kanceliarija paskelbė projekto konkursą „Lietuvos įvaizdžio formavimo strategija“, o 2006 m. „pasirašė projekto įgyvendinimo paslaugų pirkimo sutartį Nr. 2006-1-IKD su konkursą laimėjusiu konsorciumu, kurį pagal jungtinės veiklos sutartį sudarė: Jungtinės Karalystės kompanija Chime Communications plc ir Bell Protinger Corporate & Financial Limited, UAB „Vilmorus“ bei VšĮ „Europos namai“ (Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projektas, 2006, p. 3). Sutarties kaina buvo 800 000 litų.

2006 m. gruodžio 28 d. LRV Strateginio planavimo komitetas „pritarė nuostatai, kad, siekiant sukurti efektyvią Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos įgyvendinimo valdymo (administravimo) sistemą, būtina išsamiau panagrinėti galimybę kurti atitinkamą padalinį Vyriausybės kanceliarijoje“ (Valstybės audito ataskaita, 2009, p. 17) ir įpareigojo Vyriausybės kanceliariją pateikti siūlymus dėl Informacijos apie valstybę koordinavimo komisijos veiklos atnaujinimą ar bet kokios kitos institucijos, kuri būtų atsakinga už Lietuvos įvaizdžio formavimą, steigimą. Siekiant užtikrinti kuo geresnį valstybės įvaizdžio formavimo procesą bendradarbiauti buvo kviečiamos visos su Lietuvos

įvaizdžio formavimu susijusios institucijos (Lietuvos savivaldybių asociacija, VŠĮ „Vilnius – Europos kultūros sostinė 2009“ ir kt.).

Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projekto autoriai pasiūlė jos įgyvendinimo ir koordinavimo modelį (8 priedas), pagal kurį strategijos koordinavimo klausimai priskirti Informavimo apie valstybę koordinavimo komisijai, kurią sudaro: aukščiausio rango valstybinių institucijų pareigūnai, Seimo bei Prezidentūros atstovai. Taip pat numatyta, kad Komisijos darbe turėtų dalyvauti ir įvairūs socialiniai partneriai (žiniasklaidos, verslo, vietos valdžios atstovai ir kt.). Komisijos sekretoriatui buvo patikėtas strategijos įgyvendinimo koordinavimas bei tarpinstitucinis bendradarbiavimas komunikuojant su vidaus ir užsienio visuomene bei išeivija. Ir nors Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija numatė pradėti šios komisijos veiklą, tačiau 2007 m. vietoje jos buvo sukurta Lietuvos įvaizdžio formavimo komisija. Tačiau komisijos veikla nebuvo rezultatyvi: komisija nebuvo nustačiusi įvaizdžio formavimo kryptių bei prioritetų, nepatvirtino strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių plano, nereikalavo kitų institucijų teikti ataskaitas apie įvaizdžio formavimo priemonių įgyvendinimą. Svarbu paminėti, kad už Lietuvos įvaizdžio programos vykdymą atsakinga LR Kultūros ministerija tai darė taip pat nerezultatyviai ir neefektingai, nes tik iš dalies paisė numatytų savo strateginių tikslų. Į Lietuvos įvaizdžio formavimo procesą buvo įtrauktos ir kitos institucijos, tačiau nebuvo sukurtos vieningos vizijos, neapibrėžti bendri valstybės įvaizdžio formavimo tikslai, kryptys bei prioritetai, neparengtas priemonių planas, todėl įvaizdžio formavimo veiklos efektyvumas tiesiogiai priklausė nuo institucijų gebėjimo atlikti priskirtas funkcijas. LR Valstybės kontrolė savo ataskaitoje pažymėjo, kad 800 000 Lt., kurie buvo Lietuvos įvaizdžio formavimui buvo panaudoti neefektyviai ir nerezultatyviai, o „Vyriausybės kanceliarija nesiėmė veiksmų savalaikio Lietuvos įvaizdžio strategijos projekto patobulinimo ir teikimo Vyriausybei jį tvirtinti“ (Valstybės audito ataskaita, 2009, p. 25). Praktika rodo, kad visos iki tol vykusios iniciatyvos, susijusios su įvaizdžio formavimu, iki šiol nebuvo pasiekusios įgyvendinimo lygmens ir kaip pažymi vienas iš empirinio tyrimo ekspertų „jos ir lieka tik jas kūrusių agentūrų ir užsakiusių padalinių stalčiuose“ (Informantas Nr. 1), tačiau daugelis respondentų dideles viltis deda į Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategiją. Ši strategija – Vyriausybės kanceliarijos vykdomo projekto „Vieningos, viešuosius interesus atitinkančios ir į rezultatus orientuotos Lietuvos pristatymo užsienyje sistemos sukūrimas“. Už strategijos parengimą numatyta 163 325, 80 Eur. (o tai yra mažiau nei buvo skirta rengiant 2006 m. strategijos projektą). Tiesa, visas projektas ir jo įgyvendinimas kainavo (ir dar kainuos) daug daugiau. 10 000 Eur buvo skirta projektui #Lietuvos DNR idėjos sukūrimui komunikacijos plano parengimui bei vizualiniam jo išpildymui, 264 300 Eur buvo skirti nuodugniems Lietuvos žinomumo ir reputacijos vertinimo tyrimams, 40 000 Eur buvo skirta vizualinės šalies identiteto sukūrimo paslaugoms pirkti, taip pat nemaža dalis pinigų buvo numatyti

gerosios praktikos vizitams, kompetencijų stiprinimo seminarams – diskusijos bei strategijos pritaikymo mokymams ir pan. Skaičiuojama, kad viso šis projektas Lietuvai atsieis apie 800 000 Eur.

2020 – 2030 m. strategijos projektą, rengė keturios agentūros: socialinių tinklų agentūra „SuperYou“, strateginė kūrybinė agentūra „New!“, verslo konsultavimo įmonių grupė „Synthesis Consulting Group“ ir viešųjų ryšių kompanija „Blue Oceans PER. Prie strategijos taip pat dirbo keturios skirtingos asociacijos: Lietuvos komunikacijos asociacija, Lietuvos komunikacijos agentūrų asociacija, Lietuvos marketingo asociacija bei Lietuvos ryšių su visuomene agentūrų asociacija. Specialiai šiam tikslui buvo įsteigta Strateginė Lietuvos įvaizdžio taryba, kuriai pavesta imtis svarbiausių, su šalies įvaizdžio formavimus susijusių klausimų, projekto priežiūros grupė, sudaryta iš vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų, į ekspertų komandą buvo pasitelkti žinomi šalies rinkodaros bei ženklo daros profesionalai, bei, skirtingai nei rengiant 2006 m. strategijos projektą, buvo konsultuojamasi su užsienio ekspertais – S. Anholt ir Estijos rinkodaros eksperte E. K. Ponomarjov. Taigi, kad kuriant strategiją būtina įtraukti kuo daugiau suinteresuotų pusių, tarp jų ir užsienio ekspertus sutiko ir empirinio tyrimo dalyvavę respondentai. Dauguma jų mano, kad lyderystės šalies įvaizdžio formavimo procese turėtų imtis aukščiausio politinio lygio atstovai, o užsienio ekspertų įtraukimas į procesą padėtų užtikrinti, kad strategija būtų visapusiškai įgyvendinta. Dauguma respondentų pabrėžė, kad užsienio ekspertų patirtis svarbi, tačiau visko į jų rankas atiduoti nereikia „Manau, tik Lietuvos tapatumo išmanytojai gali geriausiai pajauti tuos bruožus ir savybes, kuriuos mes norime pristatyti pasauliui, taip išsaugojant savo unikalumą“ (Informantas Nr. 2). Tam pritarė ir informantas Nr. 8 akcentuodamas, kad užsienio ekspertai gali konsultuoti ir patarti, tačiau kurti turime mes, šalies piliečiai. Šiam teiginiui paantrino ir informantas Nr. 5 pabrėždamas, kad užsienio ekspertai gali atnešti naudos tik tuomet, jei bus susipažinę su mūsų šalies istorija ir patirtimi – turės supratimą apie tai, kiek Lietuvai teko iškęsti ir kaip greitai ji sugebėjo transformuotis po sovietų okupacijos, kokį greitą procesą šalis pasiekė, o tai – gana retas atvejis: „deja, bet vakaruose neretai pritrūksta tikslaus supratimo apie SSRS vykdytas represijas bei sukeltą žalą okupuotoms šalims“ (Informantas Nr. 5).

Atlikta teisės aktų, kurie reglamentavo 2006 m. valstybės įvaizdžio formavimą koordinuojančių institucijų veiklą, analizė bei Valstybės audito ataskaita rodo, kad Lietuvos įvaizdžio formavimo procesas buvo vykdomas chaotiškai ir atmetinai. Galima išskirti keletą priežasčių, kurios galimai suponavo nesėkmingą 2006 m. Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projekto eigą:

- Tiek 2006 m. Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projektas, tiek 2008 m. „Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija“ rengti beveik tuo pačiu metu, todėl užuot papildę vienas kitą, tarpusavyje tarsi konkuravo. Tai patvirtino riziką, kurią numatė ir įvardino strategijos projekto autoriai, teigdami kad „Politinės valios stoka

valstybės įvaizdžio formavimui panaikintų galimybę tikslingai ir efektingai formuoti valstybės įvaizdį“ (Lietuvos įvaizdžio formavimo strategija, 2006, p. 11).

- Žiniasklaidos požiūris į projektų finansavimą. Gražinti gyventojų pasitikėjimą ir optimizmą valstybe, po jos ne itin sėkmingo pirmojo prekės ženklo įgyvendinimo projekto, turėjusi žiniasklaida „palaikė dalykinius verslo ryšius su viešųjų ryšių organizatoriais ir į strategiją žvelgė pavyzdžiai, manydama, kad viešųjų ryšių projektui skirtos lėšos galėtų tekti pačiai žiniasklaidai“ (Aleknonis, 2017, p. 14). O kritiškos šalies gyventojų nuostatos Lietuvos įvaizdžio atžvilgiu jau savaime verčia abejoti bet kokios įvaizdžio strategijos sėkme.
- Strategijos autoriai didžiausią dėmesį skyrė gyventojų nuomonės formavimui, informacijos sklaidą palikdami antraeiliam plane. Dokumente pateiktas Strategijos įgyvendinimo ir koordinavimo modelis (8 priedas) atvaizdavo centralizuotos valdybos, o ne demokratinės politinės komunikacijos principus. Šis principas labiau veiksmingas, norint skubiai spręsti konkrečią problemą, o įvaizdžio kūrimas – visuomenės informavimo problemų sprendimas.
- Lietuvos įvaizdžio formavimo komisija vykdė ne visus jai pavestus uždavinius (nenustatė įvaizdžio formavimo kryptių bei prioritetų, o iš kitų institucijų nereikalavo ataskaitų susijusių su Lietuvos įvaizdžio formavimo priemonių įgyvendinimu).
- Nebuvo vykdoma sisteminga šalies įvaizdžio ir jo elementų pokyčių stebėseną, todėl praktiškai „nė vienas subjektas, kuriam buvo pavesta koordinuoti valstybės įvaizdžio formavimą, nepasiekė numatomų rezultatų“ (Puidokas, Kiznytė, 2014, p. 57), o planuojamos ir įgyvendinamos įvaizdžio formavimo priemonės tiek šalies viduje, tiek užsienyje, buvo atliekamos ne laiku.
- Nepatvirtinta Lietuvos įvaizdžio formavimo strategija, įvaizdžio priemonių ir veiksmų planas, nesiimta veiksmų, kad Lietuvos įvaizdžio strategijos projektas būtų laiku patobulintas ir pateiktas tvirtinti Vyriausybei. Taip pat, viena iš didžiausių klaidų buvo atskirų Lietuvos įvaizdžio formavimo elementų pirkimas.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad Lietuva įvaizdžio strategijos formavimui (lyginant su kitomis valstybėmis, kur net kaimyninės šalys šiam procesui skiria gerokai didesnius kaštus ir resursus) skyrė santykinai mažai žmoniškųjų bei finansinių resursų. Tuo pačiu, pastebima kad naujosios strategijos proceso organizavimas bei teisinis reglamentavimas kur kas sklandesnis ir kruopštesnis, nei 2006 m. strategijos projekto. Tai leidžia tikėtis, kad 2020 – 2030 m. strategija pateisins lūkesčius, nes, skirtingai nei 2006 m. strategijos rengimo procesas, ji yra daugiau koordinuota, daugiau apgalvota, daugiau išdirbta ir institucijoms tampa bendru skėtiniu dokumentu įvaizdžio formavimo veiklose ateinančiam dešimtmečiui.

### **3.4. Viešosios diplomatijos ir ženklodaros įgyvendinimo įvaizdžio strategijose lyginamoji analizė**

Teorinėje darbo dalyje buvo pagrįsta, kad globalizacijos sąlygomis formuojant šalies įvaizdį labai svarbus viešosios diplomatijos įtraukimas ir aktyvus realizavimas. Čia pagrindinį vaidmenį atlieka valdžios institucijų atvira, aktyvi ir plačiai vykdoma informacijos sklaida apie šalies vertybes, kultūrą, komunikacija per kultūrinius renginius ar tiesiog tarpvalstybinių santykių palaikymas, ir dialogas tiek su užsienio auditorijomis, tiek ir komunikacija pačios šalies viduje. Galima teigti, kad viešosios diplomatijos veiklos yra pagrindinė priemonė formuojant valstybės įvaizdį, padedanti suformuoti ilgalaikius ir abipusiai grįstus tarpvalstybinius santykius. Visi supranta jos reikšmę ir naudą, todėl apie viešąją diplomatiją užsimenama jau 2006 m. strategijos projekte. Tačiau, ar tai nebuvo tik deklaruojami žodžiai, nevisiškai suprantant jų įgyvendinimo iššūkius bei svarbą? Ar viešosios diplomatijos priemonės buvo įtraukiamos ir tinkamai naudojamos viešajame sektoriuje, kitose organizacijose ar verslo kompanijose, suderinus skleidžiamas žinutes apie Lietuvą? Kaip pažymėjo vienas iš empirinio tyrimo ekspertų, viešosios diplomatijos įgalinimas ir panaudojimas labai priklauso nuo konkrečių žmonių ir jų įsitraukimo „informacija ir priemonės yra duotos visiems vienodos, tad vieni jomis arba naudojasi, arba labiau atlieka pasyvaus stebėtojo vaidmenį ir pro aktyviai viešinimo veiksmų neatlieka“ (Informantas Nr. 3).

#### **3.4.1. Strategijų įgyvendinimo nuostatos ir principai: viešosios diplomatijos įgalinimas ir ženklodaros raiška**

Kaip jau minėta, siekiant kuo sklandžiau ir efektyviau koordinuoti visą šalies įvaizdžio formavimą, 2007 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė sudarė Lietuvos įvaizdžio formavimo komisiją ir patvirtino jos nuostatas. Į šį procesą buvo įtrauktos ministerijos bei jų pavaldžios įstaigos, taip pat kitos valstybinės institucijos ir organizacijos. Todėl būtų tikslinga trumpai apžvelgti jų vykdytos viešosios diplomatijos priemonių indėlį, formuojant šalies įvaizdį.

Viešoji diplomatija – neatsiejama užsienio politikos dalis, todėl vertinant institucijų indėlį, formuojant valstybės įvaizdį, galima teigti, kad Užsienio reikalų ministerijos įsteigtos užsienio valstybių ambasados bei konsulatai čia atlieka pagrindinį vaidmenį. Teorinėje šio darbo dalyje paaiškėjo, kad viešosios diplomatijos kontekste naudojamų diplomatinių ir komunikacinių priemonių taikymas, priklausomai nuo situacijos gali skirtis. Konkrečių įrankių parinkimas gali skirtis ir įvairių šalių ambasadose bei konsuluose. Tą patvirtino ir empirinio tyrimo vienas iš informantų (Informantas Nr. 3), pabrėždamas, kad kiekviena šalis ir institucija turi savo tikslines auditorijas ir geriausiai žino kaip jas pasiekti, todėl naudojasi skirtingais kanalais žiniai perduoti. Čia svarbu paminėti, kad šiandien socialinė medija tapo vienu iš galingiausių komunikacijos įrankiu (teorinėje dalyje buvo

aptartas net specialiai tam sukurtas terminas „*tviplomatiija*“), tačiau 2006 m. socialiniai tinklai taip plačiai naudojami nebuvo, trūko socialinių medijų kompetencijos, todėl ir tikslines auditorijas buvo pasiekti sunkiau. Užsienio reikalų ministerijos 2006 – 2008 m. veiklos ataskaitos parodė, kad viešosios diplomatinės stiprinimas figūravo tarp prioritetinių darbų. Štai 2007 m. ataskaitos santraukoje Užsienio reikalų ministerija pažymi, kad 2008-ieji – pasirengimo artėjančioms svarbioms datoms ir kultūros renginiams metai, todėl „bendradarbiaujant su atsakingomis Lietuvos institucijomis, bus siekiama į pasirengimo darbus įtraukti užsienyje gyvenančius lietuvius ir šitaip pasinaudoti išeivijos parama ir patirtimi, kaip tinkamai pristatyti Lietuvą užsienyje“ (Užsienio reikalų ministerija, 2021). Bendromis Lietuvos diplomatinės tarnybos bei įsikūrusių lietuvių bendruomenių užsienyje pastangomis kartu ieškota būdų kaip stiprinti Lietuvos pristatymą ir gerinti šalies įvaizdį užsienyje. Taigi, institucija Europoje ir pasaulyje vykdė ne vieną kultūrinį renginį (koncertai, parodos, kino peržiūros ir pan.), skirtą Lietuvos pristatymui. Detalesnis valstybinių institucijų 2007 m. Lietuvos įvaizdžio formavimui panaudotų lėšų ir veiklų aprašas pateiktas 9-ame priede.

Viešosios diplomatinės ir valstybinių institucijų svarba formuojant Lietuvos įvaizdį išryškino du svarbius aspektus:

1. Politiniai įvykiai ir šalies pasiekimai diplomatinės srityje (įstojimas į ES ir NATO, prisijungimas prie Šengeno erdvės, liberali bei demokratiška rinkos ekonomika, aktyvumas užsienio politikoje ir pan.) leidžia valstybės institucijoms įgyvendinti daugybę priemonių ir projektų. Sukurtas itin platus tinklas Lietuvos institucijos atstovų užsienio valstybėse (diplomatinės misijos, turizmo informacijos centrai, Lietuvos ekonominės plėtros atstovybės, institucijų atašė užsienio valstybėse ir pan.) ne tik skleidžia žinią apie įgyvendinamus projektus, bet kartu prisideda prie šalies įvaizdžio formavimo.
2. Kultūriniai bei kiti svarbūs renginiai (Lietuvos vardo tūkstantmečio paminėjimas, „Vilnius – Europos kultūros sostinė 2009“, Lietuvos pirmininkavimas Europos Sąjungoje ir kt.) sudaro pagrindą valstybės įvaizdį formuoti nenutrūkstamai, veiksmingai ir kryptingai.

Kaip įprasta, formuojant šalies įvaizdį, šalia pristatymo strategijos kuriamas ir šalies prekės ženklas, t. y. vykdoma ženklo daroma. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad geriausi rezultatai šalies įvaizdžio formavimo procese pasiekiami tada, kai viešoji diplomatinė ir įženklintas yra naudojami kartu, jie „tarsi „sesės“ kurios turi būti viena šalia kitos“ (Melisen, 2005, p. 23). Tuo tarpu formuodama Lietuvos įvaizdį vyriausybė pasirinko rizikingesnę modelį – dar nepatvirtinus 2006 m. Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projekto, buvo patvirtinta „Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija“ su pasiūlymu Lietuvą pristatyti kaip „drąsiai šalį“. Besirengdama šiam projektui „ekspertų grupė atliko pagrindinių raidos dokumentų, įskaitant 2006 m. parengtos Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projektą, analizę strateginio marketingo aspektu bei įvertino kitų šalių patirtį formuojant šalies įvaizdį“ (Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo

konceptija, 2008, p. 4). Atrinkusi kelias idėjas buvo konsultuotasi su verslo, kultūros bei politikos atstovais ir atlikta viešoji apklausa. Labiausiai pasiteisinusi idėja – Lietuva drąši šalis – buvo pateikta ir patvirtinta 2008 m. Lietuvos įvaizdžio formavimo komisijos posėdyje.

Kaip teigiama projekte, lietuvių drąsos elgesio pavyzdžių toli ieškoti nereikia – jų gausu įvairiose srityse: gyvenimo būde, tautos istorijoje, kultūroje, tarptautiniame politiniame gyvenime ir pan. Taip pat, daug visuomenės drąsą pabrėžiančių komentarų buvo pastebėta ir analizuojant 2006 m. Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projekto viešinimo visuomenei ir tikslinės grupės susitikimuose (Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija, 2008). Lietuva drąši šalis konceptuali idėja buvo kuriama remiantis S. Anholt siūlomais (kūrybinga, pasisavinama, aštri, motyvuojanti, svarbi, elementari) kriterijais. Projekto autoriai pabrėžia, kad Lietuvos konceptualios idėjos priėmimas pasaulyje labai „priklauso nuo konteksto, t. y. konkretaus veiksmo, jo turinio ir formos – kokį Lietuvos kaip drąsios šalies pristatymą išvys ir išgirs kitų šalių piliečiai“ (Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija, 2008, p. 7). Koncepcijoje pateikiamos Lietuvos konceptualios idėjos įgyvendinimo pavyzdiniai idėjos formuojant kitų šalių nuomonę pažymint, kad būtina koncentruotis ir skirti resursus, įgyvendinant didelio masto projektus ir atsisakant daugelio mažesnių projektų. Taip pažymima, „kad visi konkretūs veiksmai, pristatant Lietuvą kaip drąsą šalį privalo būti įvertinti platesniame kontekste, t. y. „drąsios šalies“ idėja turi atsispindėti šiuolaikinių tarptautinių demokratiškų valstybių kontekste. Lietuva turi elgtis drąsiai, būdama šiuolaikiška, inteligentiška, žmogaus teises ginanti valstybe“ (Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija, 2008, p. 9).

Tuo tarpu 2020 – 2030 m. strategijoje Lietuvą pasauliui siekiama pristatyti ne kaip drąsą šalį, o kaip pažangią valstybę, kuri savo raidoje yra pasiekusi aukščiausią brandos etapą, todėl gali drąsiai dalintis, kviesti prisijungti ar net suteikti puikias galimybes mokytis ir yra pasiruošusi bendradarbiauti. Šalies strateginė vizija – atvira pasauliui Lietuva, o mūsų veržlumas, polinkis bendradarbiauti bei puoselėjamas atvirumas tapo kertiniais Lietuvos prekės ženklo bruožais ir principais, bendrai strategijoje pavadintais „co-creation“.

Kalbėdami apie prekės ženklą, strategijos kūrėjai pažymi, kad „šalis nėra produktas, kurį galėtume supakuoti į kelis žodžius ir parduoti, ar supaprastintas prekės ženklas, kurį atpažintum TV reklamoje. Lietuva yra daugialypė ir turi skirtingas vertes skirtingoms auditorijoms“ (Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategijos santrauka, 2020, p. 7). Koncepcija Co-create į bendrą pasakojimą jungia prioritėtines įvaizdžio komunikacijos ašis: ekonomiką („Co-criate solutions“ (šalis, kaip atvira platforma kurti inovatyvius sprendimus), Kultūrą („Co-create culture“) (šalis, kaip atvira platforma atrasti idėjas ir jas realizuoti), talentų pritraukimą („Co-criate life“) (šalis, kaip atvira platforma asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui) ir valdymą („Co criate governance“) (šalis, kaip atvira platforma pokyčiams ir partnerystėms). Kalbat apie ekonomikos sritį, svarbu paminėti, kad jai

suteikiamas itin didelis dėmesys. Siekiant pagerinti Lietuvos kaip eksportuojančios šalies įvaizdį ir komunikaciją siūloma įgyvendinti „Co-created in Lithuania“ programą, skirtą tarptautinėms rinkoms. Bendro standarto turėjimas ir atstovavimas būtų svarbus pagrindas komunikacijai apie lietuviškus produktus, tuo pačiu labiau įtrauktų ir patį Lietuvos verslą skatinant vieningą komunikaciją užsienio šalyse. Bendrai pristatant Lietuvą gi siūloma remtis koncepcija - „Open for co-creation“ (liet. „Atvira kurti kartu“), kuri reikštų, kad „esame atvira platforma kartu spręsti globalius iššūkius, kurti ir augti“ (Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategija, 2020, p. 44). Kaip teigia vienas iš strategijos autorių, kuriant šalies ženklą buvo svarbu nustatyti, kuo mes galėtume išsiskirti iš kitų. Nenorėdami kurti simbolio strategijos kūrėjai pasirinko žalią spalvą, kuri labiausiai atspindi Lietuvą. Kadangi Lietuvą siekiama pristatyti kaip startuolį, naują ir guvią, technologiškai pažangią šalį, spalva buvo pasirinkta salotinė žalia (startuoliška spalva), o kontrastui parinkta tamsesnė, istoriją atspindinti tamsiai žalia spalva.

Taip pat labai svarbu paminėti, kad strategijoje yra pateikiamos ir komunikacijos gairės, kuriose aprašomos komunikacijos vertybės, tonas (kuriuo komunikuojama), tekstų konstravimo principai, pateikiami pavyzdžiai ir rekomendacijos konkrečioms užsienio šalims.

Strategijoje išryškintos ir keturios Lietuvos visuomenės komunikuojamos vertybės: veržlumas (nes kuriame ir gyvename taip, apie ką kiti tik kalba (pvz. lazerių technologijos), nebijome iššūkių ir ieškome naujovių), tobulėjimas (valstybė, kurioje didžiausi išteklių – nuolat tobulinamos žmonių kompetencijos ir gebėjimai), laisvė kurti (atvirumas ir drąsa atveria didžiules galimybes, todėl šalies menininkų vardas skamba visame pasaulyje) ir ryšys su gamta (Lietuva traukia tuos, kurie ieško balanso tarp gamtos ir urbanizacijos, šalis apsupta gamtos, ta leidžia pajusti harmoniją, ramybę), kurios sudaro pagrindą komunikacijos tonui bei gairėms apie Lietuvos žmonių charakterio bruožus.

Siekiant turėti sklandų ir į rezultatus orientuotą šalies pristatymo užsienyje procesą, turi būti užtikrintas glaudus Lietuvą svetur pristatančių institucijų bendradarbiavimas. Tam tikslui numatyta sudaryti Tarpinstitucinę Lietuvos įvaizdžio formavimo komandą, kuri rinktųsi ne rečiau kaip kas ketvirtį. Šią darbo grupę sudarytų atstovai iš įvairių institucijų: Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Lietuvos įvaizdžio grupė, Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija, Lietuvos Respublikos Užsienio reikalų ministerija, Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerija, Lietuvos kultūros institutas, VšĮ „Versli Lietuva“, VšĮ „Investuok Lietuvoje“, Mokslo, inovacijų ir technologijų institutas, VšĮ „Keliauk Lietuvoje“. Jai bus priskiriamos tokios funkcijos kaip veiksmų derinimas (metiniai institucijų šalies pristatymo užsienyje planai, svarbiausi metiniai renginiai tiek užsienyje tiek šalies viduje, pagrindinės metų komunikavimo temos užsienyje), vertinimas ir tvirtinimas (ministerijų ir pavaldžių įstaigų rinkodaros priemonių strategijos atitikimas, strategijos ir Lietuvos įvaizdžio programos įgyvendinimo efektyvumas). Atsižvelgiant į tai, kad būtų sustiprintos viešojo sektoriaus kompetencijos, gebėjimai bei žinios, pristatant Lietuvą užsienyje ir užtikrinti



strategijoje pateiktų šalies sričių ir vertybių integravimą, numatyti mokymai institucijų darbuotojams, taip pat gido „Kaip efektyviai pristatyti Lietuvą užsienyje“ parengimas.

Sėkmingas komunikacijos strategijos įgyvendinimas neatsiejamas nuo vieningo pagrindo sukūrimo, kuris apimtų visas svarbiausias dimensijas ir sukurtų efektyvią sistemą. Tai apimtų tiek vizualinės kalbos aspektus, jos kanalus, institucijų bei darbuotojų įtraukimą ir kt. Šis uždavinys turi būti įgyvendintas iki komunikacinės kampanijos pradžios.

Tam, kad komunikacija būtų vystoma efektyviai ir sklandžiai, numatyta sukurti ir palaikyti pagrindinius skaitmeninius šalį pristatančius komunikacijos kanalus: interneto svetainę [www.lithuania.lt](http://www.lithuania.lt) (kuri vienyty skirtingoms sritims atstovaujančias institucijas bei organizacijas ir bendrą įvaizdžio komunikaciją), socialinių medijų kanalus („Facebook“, „Instagram“, „LinkedIn“ ir žinoma „Twitter“), taip pat, remiantis Estijos gerąją praktika, rekomenduojama įrengti šalies pristatymo erdvę, skirtą Lietuvos ir jos nacionaliniam prekės ženklo pristatymui diplomatinėms delegacijoms, žurnalistams ir kitiems svarbiems į šalį atvykstantiems svečiams.

Labai svarbu ir tai, kad strategijoje yra išdėstytos rekomendacijos dėl faktinių duomenų naudojimo, kaip antai: „Vengti kalbėti apie šalies mažumą, vietoj to rekomenduojama sakyti, kad Lietuva yra kompaktiška šalis“ (Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategija, 2020, p. 143), pristatant Lietuvos pasiekimus, siūloma vengti naudoti terminą „Rytų Europa“, statistinius duomenis pateikti iš gerosios, pozityviosios pusės, o nesant galimybės to padaryti – ieškoti papildančių, pozityvių faktų, arba „akcentuoti bendravimo, draugiškumo, komandiškumo leitmotyvus, vengti stereotipiškų scenų ir temų“ (Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategija, 2020, p. 144).

Prioritetinių tikslinių šalių išskyrimas – vienas iš naujosios strategijos bruožų, leidžiančių tikslingai nukreipti viešosios diplomatijos įrankius įvaizdžio strategijos įgyvendinimui. Orientavimasis į konkrečias dominančias šalis turėtų padėti sukonzentruoti viešosios diplomatijos veiklas atsižvelgiant į šalyje egzistuojančius stereotipus ar įsitikinimus apie Lietuvą ir juos sistemingai įtakoti. Tuo atsisakoma požiūrio „viena taisyklė tinka viskam“, tačiau atsakingai parenkama faktinė ir vizualinė medžiaga, skirta paveikti tikslo šalies auditoriją. Jau minėta, kad kiekvienoje iš užsienio šalių žinomumo lygis yra nevienodas, todėl formuojant komunikaciją buvo keliami skirtingi reikalavimai (pažymėtina, kad bendro žinomumo didinimas yra numatytas visose šalyse). Taigi, tikslinėse užsienio šalyse egzistuojantys stereotipai ar įsitikinimai apie mūsų šalį yra vertinami pagal šešis pjūvius (įvaizdžio, valdymo, turizmo, talentų, kultūros ir ekonomikos), bendra visų tikslinių valstybių ir jose rekomenduojamų faktinės ir vizualinės medžiagos naudojimo apžvalga pateikta 10-ame priede. Išanalizavus visas tikslines užsienio šalis ir siūlomas rekomendacijas formuojant komunikacijos procesą, galima daryti išvadas, kad kultūros srityje bus stengiamasi atkreipti dėmesį tiek į senuosius Lietuvos menininkus, tiek į modernios kultūros atstovus. Valdymo

sirtyje bus siekiama naikinti Lietuvai vis dar klijuojamą postsovietinės valstybės etiketę atskleidžiant sėkmės istorijas, pristatant mūsų šalį kaip pažangią valstybę. Turizmo srityje bus bandoma Lietuvą pristatyti kaip patrauklią ir įdomią šalį, kuri gali būti patraukli kiekvienam – tiek pasyvu, tiek aktyvu poilsį mėgstančiam turistui. Siekiant į šalį pritraukti talentingus specialistus, bus stengiamasi parodyti, kad Lietuvoje galimybės yra ne ką prastesnės nei kitose Europos šalyse. Kalbant apie ekonomiką – bus siekiama Lietuvą pristatyti kaip inovacijoms bei startuoliams patrauklią šalį, kurioje eksportui kuriami aukštos pridėtinės vertės produktai.

Strategijos analizė parodė, kad tai – daug laiko ir įdirbio pareikalavęs projektas, kuris buvo analizuojamas skirtingais pjūviais ir rengiamas atvirai, ne „už uždarytų durų“, stengianti įtraukti kuo didesnę visuomenės dalį. Ar ji bus veiksminga ir neužmiršta atėjus į valdžią naujai politikos bangai, parodys tik laikas. Kol kas ji vertinama gan palankiai, tačiau kaip teigia Viešųjų ryšių specialistas Mykolas Katkus, kiekviena įvaizdžio strategija baigiasi koku nors skandalu ir tai yra ne tik Lietuvoje. Anot jo, paaiškinti visuomenei kodėl šalies įvaizdis yra svarbu ir kodėl jam leidžiamos tokios didelės pinigų sumos, yra labai sudėtinga. Visada atsiras kam atrodytų, kad to nereikia, ar kad sukurtas nacionalinis prekės ženklas netinkamos spalvos ar formos. Tačiau, tai nereiškia, kad to nereikia daryti. „Kažkas tą nemalonų darbą vis tiek turi padaryti“ (Žinių radijas, 2021). Strategiją palankiai vertino ir empirinio tyrimo metu apklausti ekspertai. Daugelis su strategija yra susipažinęs pakankamai ir mano, kad tai galėtų būti sėkmingas projektas. Tačiau keli respondentai (Informantas Nr. 1 ir Informantas Nr. 8) strategijoje pasigedo tęstinių dalykų arba konkretumo, ką galima būtų iš jos panaudoti kasdienėje veikloje. Informantas Nr. 10 pabrėžė, kad kvietimas „kurti kartu“ kai kuriose reprezentavimo iniciatyvose ypač B2B gali būti sunkiai pritaikomas.

#### 3.4.2. Strategijų įgyvendinimo nuostatų empirinis palyginimas

Apibendrinant abiejų strategijų viešosios diplomatijos ir ženklodaros raiškos ir įgyvendinimo nuostatų analizę, galime daryti išvadas, kad viešosios diplomatijos vaidmuo ir įgalinimas, o tuo pačiu ir tikslingas ženklodaros kūrimas, – vieni pagrindinių faktorių, lemiantys sėkmingą įvaizdžio strategijos įgyvendinimą. Jau minėta, kad formuodama 2006 m. Lietuvos įvaizdį Vyriausybė pirkto atskiras įvaizdžio formavimo priemones, neturint strateginių veiksmų pagrindo, neapsibrėžus įvaizdžio formavimo tikslų ir prioritetų ir neturint bendro koordinuoto įsivaizdavimo kaip šie du elementai ateityje koreliuos vienas su kitu – buvo nepasiteisinęs veiksmas, iš dalies neleidęs pasiekti laukiamų rezultatų. Trūko koordinacinės veiklos, vientisumo, aiškios ribos tarp atsakomybių. Vienas iš tyrime dalyvavusių ekspertų (Informantas Nr. 4) pažymėjo, kad nepasiektiems įvaizdžio gerinimo rezultatams įtakos turėjo metodologijos parinkimas ir proceso vykdymas. Tikėtina, kad iš klaidų pasimokyta ir 2020 – 2030 m. strategija parengta vadovaujantis kitu modeliu – pateikiama viešosios

diplomatinės ir ženklodaros kombinacija, kuri, galimai bus daug veiksmingesnė ir atneš laukiamų rezultatų. Strategijoje pateikiama vieninga idėja, aiškus planas bei komunikacijos gairės, todėl dauguma ekspertų pripažįsta, kad ji gali būti sėkmingai įgyvendinama. Tačiau vienas iš respondentų buvo kiek skeptiškesnis naujosios strategijos atžvilgiu ir pabrėžė, jog „nereikia puoselėti iliuzijų, kad dėl visuotinės „Open for co – Creation“ komunikacijos stipriai pagerės Lietuvos tarptautinis įvaizdis, arba visi sužinos, kokia šauni yra Lietuva“ (Informantas Nr. 9). Jis pažymi, kad vertinant kitų šalių sėkmės istorijas ir imant Estijos pavyzdį, projektas „e-Estonia jau pats iš savęs yra dėkingas dėl sąskambio su valstybės pavadinimu“ (Informantas Nr. 9), o „Co-create“ tiesiogiai nėra susijęs su mūsų šalies vardu, todėl nebus automatiškai siejamas su Lietuva.

Rengiant strategiją iš anksto būtų numatytas intensyvus ir tikslingas viešosios diplomatinės įtraukimas siekiant užsibrėžtų nuostatų įgyvendinimo. Taigi, 2020 – 2030 m. įvaizdžio strategijos veiklos ir tikslai, skirtingai nei ankstesnės strategijos, pritaikyti tikslinėms auditorijoms prioritinėse šalyse, kas leidžia efektyviai panaudoti viešosios diplomatinės instrumentus bei tinkamai įgalinti sukurtą ženklodarą. Nors 2006 m. strategijos projekte formuojant Lietuvos įvaizdį akcentuojamas didelis dėmesys viešosios diplomatinės plėtotei, o „Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcijoje“ taip pat kalbama apie Lietuvos, kaip drąsios šalies pristatymą užsienio auditorijoms, tačiau pasigęsta konkrečių veiksmų ir nurodymų kaip tai bus daroma, trūko veiksmų derinimo praktikos, trūko tarpinstitucinio bendradarbiavimo, Lietuva buvo pristatoma per atskirus aspektus. Tai patvirtino ir empirinio tyrimo metu klausimyną pildę informantai. Dauguma jų pažymėjo, kad dėmesio šiai temai niekada nebuvo daug, dalis jų pastebėjo, kad nebuvo koordinuoto diplomatinės atstovybių įtraukimo, o ir „aiškios lyderystės sostinėje nebuvo“ (Informantas Nr. 1). Valstybės įvaizdžio formavimo klausimas, visgi neturėjo „tikrojo šeiminko“. Kūrėsi tarybos, įvairios darbo grupės, tačiau įvaizdžio kūrimo klausimas netapo valstybės prioritetu. Tačiau iš klaidų pasimokyta ir nuo 2018 m. už Lietuvos įvaizdžio strategiją atsakinga LR Vyriausybės kanceliarijos Lietuvos įvaizdžio grupė. Kaip pažymi vienas iš šios grupės narių M. Gurskas „Ėmėmės šalies pristatymo koordinavimo veiklų, to anksčiau labai trūko“ (Lietuvos marketingo asociacija, 2021).

Svarbu paminėti, kad abiejų strategijų rengėjai į šį procesą įtraukė didelį būrį suinteresuotų pusių, valstybinių institucijų bei nevyriausybinių organizacijų atstovus, rėmėsi tarptautinių ekspertų įžvalgomis, organizavo įvairius socialinius tyrimus tiek šalies viduje, tiek užsienio valstybėse. Tačiau, visgi, 2020 – 2030 m. strategijos rengėjai tai darė kur kas nuosekliau ir išsamiau, tyrimai truko ne vienerius metus, o šalys, kuriose atlikti tyrimai (skirtingai nei 2006 m. strategijos projekto metu) buvo atrenkamos įvertinus daugumos institucijų ir asociacijų verslo struktūrų interesus. Kaip teigia strategijos autoriai, ankstesnė strategija buvo rengiama už uždarytų durų ir visuomenei pristatomas tik galutinis variantas. Svarbu ir tai, kad dabartinė strategija buvo parengta vadovaujantis S. Anholt valstybės prekės ženklo šešiakampi modeliu, tačiau analizė atlikta daug giliau.

Rengiant strategiją, labai svarbu užtikrinti, kad procesas būtų depolizuotas ir nenukentėtų pasikeitus politinei situacijai. Galima teigti, kad tai prisidėjo prie 2006 m. strategijos projekto nesėkmės. Atėjus naujai valdžiai ir vairą perėmus į savas rankas, tikėtina, kad dėl politinių ambicijų ir kitokio požiūrio į šio proceso svarbą, strategija taip ir nepasiekė tikslo – nebuvo patvirtinta. Tuo vadovaujantis ir buvo kuriama 2020 – 2030 m strategija. Ši strategija buvo pradėta rengti tik suformavus S. Skvernelio Vyriausybę, kiek įmanoma depolizuotas įtraukiant nevyriausybinių sektorių, jos įgyvendinimui ir valdymui sukurtas atskiras padalinys, kuris turėtų šią veiklą tęsti ir ateityje. Vyriausybės vicekanclerio teigimu, buvo pasimokyta iš kitų klaidų, „o tos klaidos buvo skubėti ir nepakankamai išdiskutuoti“ (Diena.lt, 2021). Tam pritarė ir keli (Informantas Nr. 3, Informantas Nr. 10, Informantas Nr. 6 bei Informantas Nr. 4) empirinio tyrimo metu dalyvavę ekspertai. Jie pažymėjo, kad būtina pagalvoti apie rizikas kas kart į valdžią atėjus naujai politinei jėgai. „Itin svarbu, kad strategijos kūrimo procesas būtų paremtas bendradarbiavimo principu, t. y. privatus sektorius + valstybinis sektorius“ (Informantas Nr. 10).

Žinoma formuojant šalies įvaizdį didelį vaidmenį atlieka tam skirta biudžeto dalis. Abejais atvejais, didelėmis sumomis Lietuva pasigirti negali, tad tai taip pat galėjo prisidėti prie nesėkmės 2006 m. Tam pritarė ir keli ekspertai, mažas finansavimas nurodydamas kaip viena iš priežasčių, lėmusi nesėkmingą Lietuvos įvaizdžio formavimą (Informantas Nr. 2) ir kaip būtiną sąlygą sėkmingam įvaizdžio strategijos formavime (Informantas Nr. 7). Taip pat vienas iš ekspertų (Informantas Nr. 4) pabrėžė, kad visuomenėje yra įsitvirtinusi nuomonė, kad šalies įvaizdžio kūrimas valstybei kainuoja daug, tačiau tai nėra tiesa ir, kad gerai apgalvota, tinkamai koordinuota įvaizdžio strategija, gera žeklodaros koncepcija, net gi atvirkščiai - gali padėti valstybei sutaupyti.

Taigi, 2006 m. strategijos projekte galima išvelgti virtualią klaidų, kurios buvo įvertintos ir į kurias buvo atsižvelgta kuriant dabartinę – Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategiją. Tikslas – nekartoti padarytų klaidų suteikia vilties, kad po daugybės nesėkmingų bandymų, Lietuva, visgi taps žinomesne ir lengviau atpažįstama tarptautiniame lygmenyje.

### **3.5. Viešosios diplomatijos ir ženklodaros sąveikos modelio vertinimas**

Teorinėje dalyje minėta, kad mokslininkai, nagrinėjantys viešosios diplomatijos ir šalių ženklodaros sąveiką, išskiria švelniosios galios pritaikymą populiarinant šalies vykdomą politiką, supažindinant užsienio auditorijas su šalies atstovaujamosiomis vertybėmis, idėjomis, siekiais, taip pat formuojant jų bendrą suvokimą apie šalį bei plėtojant kultūrinius ir ekonominius santykius tarp valstybių. Taigi, galima teigti, kad viešoji diplomatija siekia valstybės tikslų kuriant nepriklausomus tarptautinius santykius, o ženklodara – įrankis, padedantis reprezentuoti šalį. Dauguma mokslininkų teigia, kad šių koncepcijų sąsaja esminė sąlyga, padedanti sukurti konkurencingą nacionalinį įvaizdį. Kaip žinome,

tiek viešojoji diplomatija, tiek ženklo daras, apima kultūros, tapatybės/identiteto, vertybių ir įvaizdžio dimensijas (2 paveikslas), todėl labai svarbu sustyguoti jų raišką šiose srityse, nes jų sąveika yra viena esminių šalies įvaizdžio formavimo procese. Tai, kad sėkminga prekės ženklo ir viešosios diplomatijos sąveika sukuria dideles galimybes formuojant įvaizdį pritarė beveik visi empirinio tyrimo respondentai: su tuo sutiko 9 informantai, 1 informantas į šį klausimą atsakyti negalėjo. Informantas Nr. 2 aiškino, kad abiejų konceptų „bendradarbiavimas“ yra būtinas, nes viešojoji diplomatija suteikia kanalus komunikacijai, o ženklo daras tuos kanalus užpildo turiniu. Informantas Nr. 10 pažymėjo, kad tik vadovaujantis šių elementų sąveika, galimas visapusiškas įvaizdžio reprezentavimo išpildymas. 2 respondentai (Informantas Nr. 1 ir Informantas Nr. 6) pabrėžė, kad labai svarbu užtikrinti ir viešosios diplomatijos subjektų įrankių įvaizdžio formavimui prieinamumą (nuotraukų bazė, Power Point prezentaciniai šablonai, statistiniai duomenys, faktai ir pan.).

Taigi, šio mokslinio tyrimo iškeltoje hipotezėje teigiama, kad būtent viešosios diplomatijos bei ženklo daros efektyvios sinergijos nebuvimas galimai lėmė ankstesnius bandymus nesėkmingai formuoti Lietuvos įvaizdį. Be abejo, kaip matome anksčiau išdėstytoje strategijų kūrimo bei įgyvendinimo procesų analizėje, tai negali būti vienintelė priežastis nulėmusi nesėkmę, tačiau tai viena esminių komponentų, padedantis užtikrinti sklandų įvaizdžio strategijos įgyvendinimą. Todėl toliau šiame skyriuje ir bus išsamiau analizuojama, kiek ir kaip minima viešosios diplomatijos bei ženklo daros sąveika buvo užtikrinta 2006 m. strategijos projekte ir kiek į tai yra skiriama dėmesio naujojoje 2020 – 2030 m. įvaizdžio strategijoje. Tam pasitelkiamos jau minėtos dimensijos, kurios detalčiau ir bus nagrinėjamos.

*Kultūros dimensija.* Apie tai, kad Lietuva yra liberali ir demokratinė valstybė, turinti turtingą bei savitą ir modernią kultūrą užsimenama ir 2006 m. strategijos projekte, tačiau, detalčiau apie tai kalbama Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategijoje. Abiejų strategijų autorių atlikti visuomenės nuomonių tyrimai atskleidė, kad kultūrą Lietuvos gyventojai vertina labai gerai (ypač tai atsispindi 2019 m. atlikto tyrimo metu), tačiau lygiai taip pat palankiai Lietuvos kultūra ir paveldas vertinami ir užsienio šalių gyventojų. Tačiau 2006 m. strategijos projekte aiškinama, kad Lietuvos unikalumas yra mūsų žmonėse – lietuviai yra nepakartojami, o savo kultūra, gamta, istorija ar menu – visos šalys yra panašios. Apie kultūrą plačiau kalbama Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcijoje. Čia pažymima, kad Lietuva Europoje žinoma dėl savo naujosios kultūros – kultūros, „kuri nebijo griauti įsisenėjusių stereotipų ir žengti į priekį“ (Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija, 2008, p. 5), kultūra turtinga drąsiomis asmenybėmis. Tuo tarpu 2020 – 2030 m. strategijoje yra išgrynintos keturios valstybei svarbios sritys, tarp kurių ir kultūra. Pasiūlyta prekės ženklo koncepcija „Co – create“, kuri į bendrą pasakojama jungia keturias prioritėtines įvaizdžio komunikacijos ašis: ekonomiką („co-create solutions“), talentų pritraukimą („co-create life“), talentų pritraukimą („co-create goverance“) ir kultūrą („co create culture“). Kaip

pabrėžiama naujojoje strategijoje, šiuo metu kultūros dimensija labiau pasireiškia per sportą, tradicijų ir kultūros paveldo sritis, tačiau jaunųjų menininkų iškilimas, naujos kūrybinės idėjos bei didėjanti technologijų įtaka „kultūrai atveria naują Lietuvos potencialą ateinančiam dešimtmečiui“ (Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategija, 2020, p. 36).

*Tapatybės/identiteto dimensija.* Identitetas yra ženklodaros elementas, kuris turi įtakos įvaizdžio formavimui ir kuriamas viešosios diplomatijos bei komunikacijos priemonėmis, dažnai pasitelkiant šūkius ar vizualines priemones. Empirinio tyrimo metu respondentai pažymėjo, kad Lietuviams tapatybė yra svarbi. Labai gerai, kad tapatumas atsispindėtų formuojant įvaizdį. „Nuo to, kaip valstybė save suvokia ir pozicionuoja, priklauso ir jos komunikacija į išorę“, - sako Informantas Nr. 9. Informanto Nr. 6 nuomone, neturime aiškiai identifikuoto (ar iškomunikuoto) tapatumo. Jam paantrino kitas respondentas pažymėdamas, kad „šiai dienai identitetas yra daugialypis“ (Informantas Nr. 8). „Stipri nacionalinė tapatybė yra esminė sąlyga kurti savitą ir nuoseklų šalies įvaizdį“ (Informantas Nr. 1). Respondentai atkreipė dėmesį į Lietuvos identiteto ištakas nuo LDK laikų, kuris neduoda daug pridėtinės vertės kuriant šalies įvaizdį. „Manau, kad būtų laikas persikelti į XXI amžių ir padirbėti ties tuo, kad būtų daugiau komunikuojama apie šių dienų pasiekimus. <...> Reikia nepamiršti, kad kitiems būsime įdomūs tada, kai būsime jiems naudingi“ (Informantas Nr. 9). Gal būtent tai ir lėmė ankstesnės strategijos nesėkmė? Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcijos autoriai siūlė idėją Lietuvą pristatyti kaip „drąsią šalį“. Kaip teigė projekto autoriai, būdo bruožai apibrėžia, kaip mes gyvename, dirbame ir kuriame, o tai parodo kuo ir kaip mes skiriamės iš kitų, todėl „ši konceptuali idėja gali suteikti Lietuvai „veidą“ ir tapti gidu, kryptingai vystant šalį ir kuriant jos įvaizdį pasaulyje“ (Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija, 2008, p. 9). Būtent šis būdo bruožas, anot projekto rengėjų, yra įdomiausias ir patraukliausias Lietuvos konceptualiai idėjai pagrįsti. Tačiau ši strategija sulaukė didelės kritikos, kadangi „būdo bruožą vargu ar galima laikyti tapatumo dalimi, o atspirties tašku pasirinkus būdo savybę, visą laiką rizikuojama sulaukti palyginimo su kitais“ (Martišius, 2009, p. 132). Ir, kaip buvo akcentuojama to meto spaudoje, šia idėja netikėjo ir patys žmonės. O tai labai svarbu, anot empirinio tyrimo eksperto „svarbiausia yra patiems patikėti kuo mes esame“ (Informantas Nr. 2). Kitas labai svarbus faktorius, kad pats prekės ženklas neatspindėjo „drąsios šalies“ idėjos, dar svarbiau tai, kad visuomenė savo simpatijas buvo atidavusi – konkurse dalyvavusiam „Let’s go Lithuania“ siūlomam prekės ženklui. Lietuvos konceptualios idėjos autoriai Lietuvą kaip drąsią šalį siūlė pristatyti didelio masto projektuose, taip pat svarbiuose tarptautinės reikšmės renginiuose Lietuvoje (Vilnius – Europos kultūros sostinė 2009, Europos krepšinio čempionate) pateikdami idėjas kokio pobūdžio veiksmai atkreiptų pasaulio visuomenės dėmesį ir leistų Lietuvą pristatyti kaip drąsią šalį: „sukurti ir pastatyti pasaulinės reikšmės pastatą Lietuvoje kuris savo ekstravagancija ir technologiniu pažangumu atkreiptų tarptautinės visuomenės dėmesį (Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio

marketingo koncepcija, 2008, p. 8), kurti vaidybinius filmus apie herojiškas LDK kovas, kuris papasakotų apie lietuvių istorinę drąsą, atidaryti Guggenheimo muziejaus padalinį Lietuvoje, tai didelio masto projektas, kuris padėtų pabrėžti mūsų valstybės išskirtinumą. Taip pat pabrėžiama, kad visi tokie veiksmai turėtų atsispindėti tarptautinių valstybių vertybių kontekste.

Remiantis 2020 – 2030 m. strategijos atliktu tyrimu, paaiškėjo, kad lietuviai šalies unikalumą bei išskirtinumą spontaniškai dažniausiai sieja su kalba, turininga istorija bei gražia bei įvairia gamta. Pabrėžiamas ir kultūrinis unikalumas, puoselėjamos ir kuriamos naujos tradicijos, akcentuojamas architektūros išskirtinumas. Fokusuotų grupių diskusijų metu pastebėta, kad tautiečiai Lietuvą asocijuoja su praeities atributais (ąžuolu, Lietuvos trispalve, Lietuvos žemėlapiu kontūrais, krepšiniu ir kt.). Taigi, Lietuvos gyventojų tapatybės elementai dažniausiai siejami su istorija, tradicija ir gamta ir anot autorių, toks suvokimas „vyrauja visų gyventojų grupėse, yra labai stabilus ir sunkiai pakeičiamas“ (Lietuvos žinomumo ir reputacijos tikslinėse užsienio šalyse ir šalies gyventojų Lietuvos vertinimo tyrimas, 2019, p. 83). Tačiau toks suvokimas netrukdo plėtoti modernios technologiškai bei kultūriškai pažangios šalies įvaizdžio. „Siekiami išsiskirti kalbant apie tai, ką galime su pasauliu sukurti kartu – būdami atviri, veržlūs ir bendradarbiaujantys“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2021). Siekiama, kad prisistatymas būtų ne savitikslė pagyra, o šaliai atneštų naudą – pritrauktų investicijų, turistų srautus, didintų eksporto apimtis ir pan. Būtent taip šaliai siūlo prisistatyti ir vienas iš empirinio tyrimo ekspertų, pabrėždamas, kad būtina „padirbėti ties tuo, kad daugiau komunikuotume apie šių dienų pasiekimus: garsius Lietuvos mokslininkus ir išradėjus, Lietuvos kuriamas inovacijas, kaip jos panaudojamos pasauliniu mastu, kaip jos prisideda prie aktualiausių globalių problemų sprendimo“ (Informantas Nr. 9). Strategijos autoriai sukūrė prekės ženklo vizualinį identitetą ir naudojimo taisykles.

Taigi, svarbu, kad įvaizdis būtų kuriamas valstybės identiteto pagrindu, tačiau galima teigti, kad 2006 m. strategijos projekto metu buvo koncentruotasi į įvaizdžio, atsieto nuo tapatumo, kūrimą. „Lietuvos įvaizdis kurtas fragmentiškai, nejungiant jo į visumą“ (Martišius, 2009, p. 136).

*Vertybių dimensija.* Šalys, besirūpinančios savo įvaizdžiu didelį dėmesį skiria savo ekonominėms, kultūrinėms bei politinėms vertybėms ir jų pristatymui pasaulyje. 2020 – 2030 m. strategijoje išgrynintos keturios ilgalaikės ir į ateitį orientuotos šalies gyventojų vertybės komunikacijai: veržlumas, tobulėjimas, laisvė kurti ir ryšys su gamta. Lietuvai svarbios sritys ir vertybės susietos į bendrą pozicionavimą „Open for Co-creation“, kurį vienijantis principas grindžiamas atvirumu, bendradarbiavimu ir veržlumu. Būtent pastarasis yra laikoma pamatine vertybe, kuri veda Lietuvą į priekį. Tuo tarpu 2006 m. strategijos projekte vertybinė dimensija taip pat buvo išreikšta ir pasireiškė tiek viešojoje diplomatijoje, tiek ženklo daroje. Strategija paremta svarbiausių lietuvių vertybinių bruožų išryškinimu, kurie galimai galėtų būti patrauklūs užsienio auditorijai, susiję su drąsa, veržlumu, universalumu (artimi keletui regionų) ir gebėjimu prisitaikyti

prie besikeičiančių situacijų ir t.t. Tai atsispindėjo ir viešosios diplomatijos komunikacijoje, nes Lietuvą ketinta pristatyti kaip SSRS sugriovusią šalį ir pan.

Galima teigti, kad vertybinė dimensija 2006 m. strategijos projekte buvo formuojama retrospektyviai, t. y. pagal tai, kokie mes buvome, o ne pagal tai, kokiais norėtume būti ir kokius mus matytų kiti. Tuo tarpu naujoji strategija paremta perspektyviniu požiūriu, nes kalbama apie tai, kokia Lietuva bus arba kokiomis vertybėmis grįstą šalį galime sukurti visi kartu.

*Įvaizdžio dimensija.* Įvaizdžio dimensija viešosios diplomatijos bei ženklodaros įgyvendinimo procese – bene svarbiausia. Ir ne vien todėl, kad abiejų svarbiausias tikslas – teigiamo ir norimo šalies įvaizdžio formavimas tikslinėse auditorijose. Tačiau ir dėl to, kad tikslinė jų veikla apima nemažai šalies įvaizdžio komponentų, kurių tarpusavio suderinamumas ir sugretinimas sustiprina tiek viešosios diplomatijos, tiek ženklodaros svarbą ir naudą šalies įvaizdžio kūrimo. Svarbu pabrėžti, kad šalies įvaizdis gali būti ne tik kuriamas, bet ir keičiamas, atitinkamai jį formuojant. Lietuvos atveju retai kada šalies įvaizdis yra labai geras ar toks, kokio norėtume, todėl ženklodaros ir viešosios diplomatijos įtraukimas į jo formavimo (keitimo) procesą labai svarbus. Kaip jau minėta, stiprus šalies prekės ženklas ir sėkminga ženklodara labai teigiamai prisideda pritraukiant turistų srautus, investicijas, norimus talentus, skatiną eksportą ir tuo prisideda prie šalies vystymosi. Apie tai užsimena ir empirinio tyrimo ekspertai. „Neturint nacionalinio prekės ženklo, nesant konkrečių uždavinių viešajai diplomatijai, galų gale nesant idėjos ir įrankių, rezultatai negali būti geri“ (Informantas Nr. 10), „Manychiau, kad kur kas anksčiau susirūpinus šalies ženklodara bei VD įgalinimu Lietuvos įvaizdis norimose/tikslinėse visuomenėse būtų kur kas solidesnis ir žinomesnis“ (Informantas Nr. 2). Vis tik, šalies įvaizdis formuojamas tikslo auditorijai jau turint suvokimą apie šalį, o čia labiau pabrėžtina viešosios diplomatijos reikšmė. Esant bendram suvokimui apie šalį, kur kas paprasčiau įtvirtinti norimą šalies prekės ženklą tikslinėje auditorijoje, t. y. vykdyti ženklodarą.

Šiuo atveju galime apibrėžti tai, kad minima viešosios diplomatijos bei ženklodaros sinergija ir į ją įeinančios konceptualiosios dalys – tai S. Anholt pristatyto šalies konkurencinio tapatumo turinys, kuriame norimas kurti šalies įvaizdis ir vaidina vieną svarbiausių rolių. Nes jų formuojamas įvaizdis labiausiai ir pasitarnauja minėtam prekybos skatinimui, investicijų pritraukimui, atvykstamajam turizmui ir t.t. Taigi, formuoti šalies įvaizdį – kurti ir komunikuoti norimą šalies prekės ženklą tiek šalies viduje, tiek užsienio auditorijose, paremtą jau minėtomis kultūrinėmis, vertybinėmis ar tapatybės dimensijomis. Tiek ženklodara, tiek viešoji diplomatija turi užduotį aktyviai komunikuoti norimas žinutes tikslinėms auditorijoms, siekiant sukelti jose norimas asociacijas, susijusias su šalies įvaizdžiu ir tai daryti turėtų „intensyviai ir netgi pakankamai agresyviai“ (Informantas Nr. 10). Visa tai turi būti kruopščiai suplanuota ir strategiškai vykdoma, suderinant šių veiklų turinį ir komunikuojant taip, kad jos viena kitą papildytų.



Analizuojant 2006 m. ir 2020 – 2030 m. įvaizdžio strategijas matome, kad naujojoje turime išgrynintas prioritėtines valstybės sritis, sudarytą tikslinių užsienio šalių sąrašą ir komunikacijos gaires, taip pat parengtą dešimtmečio strategijos įgyvendinimo ir trijų metų taktinį veiksmų planą. Ženklo daros taktika, ją derinant su viešąja diplomatija – labai svarbus naujosios strategijos įgyvendinimo elementas, leisiantis pritaikyti tikslines veiklas atitinkamai pagal auditorijas, mūsų tikslus jose ir jau esamą jų suvokimą apie Lietuvą. Taigi, šiuo aspektu naujoji strategija kur kas toliau pažengusi už ankstesniąją, o tai rodo ne tik didesnį rengėjų profesionalumą ir pasirengimą, bet ir padidėjusią valstybės atsakomybę imantis šio svarbaus žingsnio. Ir nors strategija vertinama itin palankiai, ji taip pat sulaukia ir kritiško požiūrio „Man ji atrodo dirbtinai sukurta“ (Informantas Nr. 9). Anot pačių naujosios strategijos kūrėjų, „nors strategija skirta šalies institucijoms, vykdančioms įvaizdžio formavimo ir įgyvendinimo veiklas, tikimasi, kad bendras pozicionavimas „Open for Co-creation“ ilgainiui taps visos Lietuvos žinute užsieniui“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2020) ir bus ryški ne tik viešojoje diplomatijoje ir šalies ženklo daroje, bet ir mes patys tuo labiau patikėsime.

Atlikus išsamesnį viešosios diplomatijos bei ženklo daros sąveikos Lietuvos įvaizdžio strategijose empirinį tyrimą, bei išryškinus tos sąveikos svarbą įvaizdžio formavimo ir įgyvendinimo procese, išryškėjo svarbiausi strategijų skirtumai. Iš pateiktų duomenų bei respondentų nuomonės matyti, kad naujojoje strategijoje kur kas didesnis dėmesys skiriamas minimai viešosios diplomatijos ir ženklo daros simbiozei, susiejant strateginius bei taktinius veiksmus kultūrinuose, vertybių, tapatumo bei įvaizdžio dimensijose. Tuo tarpu išryškėjo, kad 2006 m. strategijos projekte nebuvo stengiamasi generuoti vieningų konceptualių ir tikslingų žinučių šiose srityse, o tai iš dalies ir lėmė per mažą sąveiką tarp vykdytos viešosios diplomatijos ir įgyvendinamos šalies ženklo daros.

Taigi, atlikta analizė leidžia patvirtinti iškeltą darbo hipotezę, kad efektyvios viešosios diplomatijos ir ženklo daros sinergijos nebuvimas prisidėjo prie to, kad ankstesni bandymai formuoti Lietuvos įvaizdį užsienyje buvo nesėkmingi. Tačiau verta paminėti, kad naujojoje strategijoje tam teikiamas itin didelis dėmesys, o tai suponuoja teigiamus lūkesčius dėl sėkmingo strategijos įgyvendinimo, kuris, be kita ko, priklausys ir nuo kitų svarbių faktorių.

## IŠVADOS

1. Teorinės įvaizdžio formavimo proceso analizės metu pažymėta, kad svarbu tinkamas ir aiškus teorinių analitinių konceptų atskyrimas bei apibrėžimas. Darbe pagrindžiama, kad šalies įvaizdžio formavimas – tai tikslingas teigiamos informacijos apie šalies vertybes ir galimybes parengimas ir jos sklaida tikslinėms visuomenės grupėms naudojant įvairius informacinius šaltinius tiek šalies viduje, tiek užsienyje. Tyrimo problematikos teorinės analizės metu pagrįsta, kad tinkamai suformuotas ir tikslingai valdomas šalies įvaizdis padeda ne tik siekti vidaus ir užsienio politikos tikslų, pelnyti kitų valstybių palankumą ir didinti šalies žinomumą, bet ir pakelia tautinę savigarbą bei stiprina nacionalinį identitetą, suvienija šalies gyventojus ir skatina gyventojų lojalumą.
2. Teorinė mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad šiandien viešoji diplomacija yra vienas svarbiausių ir efektyviausių šalies informacinės strategijos įgyvendinimo instrumentų, didinant savo žinomumą bei įtaką tarptautinėje sistemoje, gerinant savo įvaizdį ar propaguojant savo vertybes bei kultūrą užsienio šalyse. Pabrėžtina, kad viešoji diplomacija reiškia ne vien viešąją komunikaciją ar ryšius su visuomene. Tuo pačiu tai yra ir kultūrinė bei vertybinė plėtra užsienio šalyse, paremta atsakingu bei kryptingu švietimo ir kultūros sistemos valdymu. Išaiškinta, kad viešosios diplomatijos ir viešųjų ryšių pagalba valstybės gali formuoti norimą šalies įvaizdį, tuo sukurdami konkurencinį pranašumą šalies įmonėms, siekiančioms įsitvirtinti pasaulinėje rinkoje. Tuo tarpu šalies ženkodara labiau matoma įvairiuose ženkluose, šūkiuose, simboliuose ar naudojamuose logotipuose, kurie visi kartu perduoda ir sustiprina šalies atstovaujamas vertybes ir identitetą, taip padėdamos ekonominių (ar kitų) tikslų siekimui.
3. Teorinės analizės pagalba pagrįsta, kad S. Anholt konkurencinio tapatumo modelis yra pagrindinis ir dominuojantis būdas pasaulio valstybių sėkmingos ženklo daros kūrimo procese. Teorinis tyrimas atskleidė ir pagrindė, kad viešosios diplomatijos bei šalies ženklo daros kooperacija (sąveika) įvaizdžio kūrimo procese – esminė, nes abi stengiasi pasiekti reikiamas įvaizdžio formavimui auditorijas, tik skirtingais kanalais, bet papildant viena kitą. Remiantis G. Szondi modeliu parodyta, kad viešoji diplomacija ir ženklo daros labiausiai sąveikauja įvaizdžio formavimo procese per kultūros ar vertybių bendrumą, sudarančių identiteto pagrindą. Identitetas yra svarbi ženklo daros proceso dalis, kuri viešosios diplomatijos ir jos komunikacijos kanalų pagalba tampa esminiu įvaizdžio formavimo komponentu.
4. Dokumentų ir mokslo šaltinių turinio analizė atskleidė, kad pastaruosius dešimtmečius tikslinėms ir netiesioginėms iniciatyvoms, susijusioms su Lietuvos įvaizdžio formavimu,

dėmesys buvo skirtas tiek vyriausybių lygmeniu, tiek ir iš visuomenės pusės. Tačiau vidaus politinė sistema, proceso organizavimas, politinės valios stygius ar nuolatiniai iniciatyvas drebinantys skandalai neprisidėjo prie sklandaus Lietuvos įvaizdžio formavimo procesų, kurie baigdavosi pilnai neįgyvendinti ir juos pakeisdavo toliau kuriamos konkuruojančios, ar kartais papildančios, iniciatyvos. Išsami ligšiolinių pastangų ir iniciatyvų formuoti Lietuvos įvaizdį apžvalga patvirtina, kad koordinuota ir vieninga šalies įvaizdžio kūrimo veikla yra būtina sėkmingo šalies pozicionavimo tarptautinėje arenoje sąlyga, o galimybė pelnyti pripažinimą ir pagarbą pasaulyje galima tik įgyvendinus efektyvią įvaizdžio formavimo strategiją.

5. Įvaizdžio iniciatyvų analizė atskleidė, kad šalies strategijos kūrimas turi remtis ilgalaikę šalies pristatymo užsienyje strategijos principu. Empirinė lyginamoji kokybinė analizė parodė, kad siekiant tvaraus rezultato į strateginio šalies įvaizdžio formavimo procesą reikėtų įtraukti tiek šalies institucijas, tiek verslą, tiek ir pačią visuomenę. Abi tyrime išsamiau nagrinėtas plačios apimties Lietuvos įvaizdžio strategijas sieja bendras tikslas – didinti šalies žinomumą, kelti tarptautinį valstybės autoritetą, pritraukti investicijas, skatinti eksportą, didinti šalies lankytojų skaičių ir pan. Strategijų institucinės ir teisinės sąrangos analizė atskleidė, kad naujosios strategijos proceso organizavimas bei teisinis reglamentavimas kur kas sklandesnis ir kruopštesnis. Tyrimas parodė, kad, skirtingai nei 2006 m. strategijos rengimo procesas, ji yra daugiau koordinuota, labiau apgalvota, detaliau išdirbta ir institucijoms tampa bendru skėtiniu dokumentu įvaizdžio formavimo veiklose ateinančiam dešimtmečiui.
6. Atlikus išsamų viešosios diplomatijos bei ženklodaros sąveikos Lietuvos įvaizdžio strategijose empirinį tyrimą, bei išryškinus tos sąveikos svarbą įvaizdžio formavimo ir įgyvendinimo procese, išryškėjo svarbiausi strategijų skirtumai. Iš pateiktų empirinių duomenų bei interviu metu gautų respondentų vertinimų matyti, kad naujojoje strategijoje kur kas didesnis dėmesys skiriamas minimai viešosios diplomatijos ir ženklodaros simbiozei, susiejant strateginius bei taktinius veiksmus kultūriniuose, vertybių, tapatumo bei įvaizdžio dimensijose. Tuo tarpu išryškėjo, kad 2006m. strategijoje nebuvo stengiamasi generuoti vieningų konceptualių ir tikslingų žinučių šiose srityse, o tai galimai nulėmė per mažą sąveiką tarp vykdytos viešosios diplomatijos ir įgyvendinamos šalies ženklodaros.
7. 2020 – 2030 m. įvaizdžio strategijos veiklos ir tikslai, kaip atskleidė empirinis tyrimas, skirtingai nei ankstesnės strategijos, pritaikyti tikslinėms auditorijoms prioritinėse šalyse, kas leidžia efektyviai panaudoti viešosios diplomatijos instrumentus bei tinkamai įgalinti sukurtą ženklodarą, tuo stiprinant jų tarpusavio sąveiką ir didinant gaunamą naudą. Pabrėžtina, kad nors 2006 m. strategijos projekte formuojant Lietuvos įvaizdį akcentuojamas didelis dėmesys viešosios diplomatijos plėtotei, pasigęsta konkrečių veiksmų ir nurodymų kaip tai bus daroma, trūko veiksmų derinimo praktikos, institucijos menkai bendradarbiavo

tarpusavyje, Lietuva buvo pristatoma per atskiras dimensijas be vieningos ženklodaros proceso.

8. Galiausiai pabrėžtina, kad kuriama ženklodaros taktika, ją derinant su viešąja diplomatija ir taip stiprinant jos efektyvumą – labai svarbus naujosios 2020-2030 m. strategijos įgyvendinimo elementas, tikėtinai leisiantis pritaikyti tikslines veiklas atitinkamai pagal auditorijas, keliamus tikslus jose ir jau esamą jų suvokimą apie Lietuvą. Taigi, šiuo aspektu naujoji strategija kur kas toliau pažengusi už ankstesniąją, tai įrodo ne tik didesnę rengėjų profesionalumą ir pasirengimą, bet ir padidėjusią valstybės atsakomybę imantis šio svarbaus žingsnio. Todėl atliktos empirinės lyginamosios analizės pagrindu, jį pagrindžiant daugeliu atvejų vieningu ekspertų vertinimu, galima patvirtinti iškeltą darbo hipotezę, kad efektyvios viešosios diplomatijos ir ženklodaros sinergijos nebuvimas prisidėjo prie to, kad ankstesni bandymai formuoti Lietuvos įvaizdį užsienyje buvo nesėkmingi.
9. Galiausiai, apibendrinant svarbiausius teorinio bei empirinio tyrimo metu išryškėjusius aspektus ir duomenis, matyti, kad strategijos įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo keleto dalykų, kurie nebuvo tinkamai atspindėti 2006 m. strategijos įgyvendinime, tačiau tikėtina, kad naujojoje 2020-2030 m. strategijoje šiems iššūkiams jau skiriamas papildomas dėmesys, nors visa tai dar reikia išgryninti bei sustiprinti. Tai yra: a) aiškus šalies pozicionavimas, paremtas konkurencinio tapatumo ir pranašumo principais, suteikiantis tinkamą turinį deklaruojamai žiniai apie Lietuvą; b) aiškiai nustatyta ir reglamentuota strategijos įgyvendinimo institucinė struktūra, apimanti monitoringo bei grįžtamojo ryšio funkcionalumą; c) pakankamas, stabilus ir skaidrus finansavimas, leidžiantis pilnavertiškai įgyvendinti strategijos tikslų nuostatas; d) strategijos įgyvendinimo efektyvumo monitoringas, pasiektų rezultatų nustatymas bei įvertinimas, grįžtamojo ryšio užtikrinimas ir lankstus reagavimas į pokyčius, prisitaikant prie besikeičiančios situacijos tikslinėse šalyse.

## Bibliografinių nuorodų sąrašas

1. Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press: New York., p. 26.
2. Akromienė, J., Bankauskaitė D. (2007). *Valstybės įvaizdžio galia*. Parengta „Verslo žinių“ katalogui. [žiūrėta 2021 10 09]. Prieiga per internetą: <http://eurohouse.lt/wp/wp-content/uploads/2015/09/Valsybes-ivaizdžio-galia.-Verslo-ziniu-katalogui-2007.pdf>
3. Aleknonis, G. (2017). *Lietuvos įvaizdžio sampratos istorinis tapšmas ir kaita: nuo barbarystės istorijos iki „istorijos aukos“*. Informacijos mokslai p. 7-25. [žiūrėta 2021 10 24]. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/10704/8775>
4. Alfa (2009). *Lietuvos įvaizdžio formavimo strategiją renge valdininkai atsipirko papeikimais*. [žiūrėta 2021 10 26]. Prieiga per internetą: <https://www.alfa.lt/straipsnis/10270025/lietuvos-ivaizdžio-formavimo-strategija-renge-valdininkai-atsipirko-papeikimais/>
5. Anholt, S. (1998) *Nation brands of the twenty-first century*. *Journal of Brand Management* 5 (6): 395–406.
6. Anholt, S. (2004). *Nation-brands and the value of Provenance*. In Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (Eds). *Destination branding: Creating the unique destination proposition*. United Kingdom: Elsevier Butterworth-Heinemann. 26-39. [žiūrėta 2021 10 09]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/David-Gertner-2/publication/233497710\\_Country\\_as\\_Brand\\_Product\\_and\\_Beyond\\_A\\_Place\\_Marketing\\_and\\_Brand\\_Management\\_Perspective/links/53d933590cf2631430c3b208/Country-as-Brand-Product-and-Beyond-A-Place-Marketing-and-Brand-Management-Perspective.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David-Gertner-2/publication/233497710_Country_as_Brand_Product_and_Beyond_A_Place_Marketing_and_Brand_Management_Perspective/links/53d933590cf2631430c3b208/Country-as-Brand-Product-and-Beyond-A-Place-Marketing-and-Brand-Management-Perspective.pdf)
7. Anholt, S. (2006). *Diplomacy and Place Branding: Where's the Link?* *Place Branding and Public Diplomacy*. Vol. 2, No 4, p. 271-275. [žiūrėta 2021 10 11]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.pb.6000040.pdf>
8. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: A new model for the brand management of nations, cities and regions*. *Policy&Practice. A development education Review*. Vol. 4 p. 3-13. [žiūrėta 2021 10 16]. Prieiga per internetą: <https://www.developmenteducationreview.com/issue/issue-4/competitive-identity-new-model-brand-management-nations-cities-and-regions>
9. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
10. Anholt, S. (2008). *A Competitive Identity for Latvia: Interim Strategy Paper*. [žiūrėta 2021 10 06]. Prieiga per internetą: [http://www.li.lv/images\\_new/files/pdf/strategy\\_latvia.pdf](http://www.li.lv/images_new/files/pdf/strategy_latvia.pdf)

11. Anholt, S. (2008). *Place branding: Is it marketingo or isn't it?* Place Branding and Public Diplomacy vol. 4, Palgrave Macmillan, p. 1-6. [žiūrėta 2021 10 22]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.pb.6000088.pdf>
12. Anholt, S. (2013). *Beyond the natin brand: The role of image and identity in international relations*. The Journal of Public Diplomacy, Vol. 2. Iss 1. Art 1. P. 6-12. [žiūrėta 2021 10 20]. Prieiga per internetą: <https://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=exchange>
13. Atkočiūnienė, V., Boculo, I. (2011). *Lietuvos Kaimo vietovių įvaizdžio formavimo valdymas*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2011. 4 (24). 31–41.
14. Balčiūnienė, R. (2020). *Sukūrė Lietuvos pristatymo strategiją: naujas šūkis, naujas pozicionavimas*. [žiūrėta 2021 10 25]. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/rinkodara/komunikacija/2020/09/09/sukure-lietuvos-pristatymo-strategija-naujas-sukis-naujas-pozicionavimas>
15. BBC News (2017). *Lithuania tourism advert used fake photos*. [žiūrėta 2021 10 02]. Prieiga per internetą: <https://www.bbc.com/news/world-europe-38928864>
16. Bolin, G. (2006). *Visions of Europe Cultural technologies of nation-states*. International journal of Cultural studies. Vol. 9(2): 189–206. [žiūrėta 2021 10 01 d.]. Prieiga per internetą: [https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1367877906064030?casa\\_token=cK\\_OEXKR00cAAAAA:DPPhHByCDIFqn0OKR9wdgRtZNidd4Id8AMZ-FxhDI8ffT6gQy6r5cEgrwnkxNIhGrsGzAzjrMO63Z](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1367877906064030?casa_token=cK_OEXKR00cAAAAA:DPPhHByCDIFqn0OKR9wdgRtZNidd4Id8AMZ-FxhDI8ffT6gQy6r5cEgrwnkxNIhGrsGzAzjrMO63Z)
17. Castells, M. (2008). *The new public sphere: global civil society, communication networks, and global governance*. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science 616, p. 78-93. [žiūrėta 2021 10 12]. Prieiga per internetą: <https://annenbergl.usc.edu/sites/default/files/2015/04/28/The%20New%20Public%20Sphere.pdf>
18. Chinen, K., & Sun, Y. (2011). *Effects of country-of-origin on buying behavior: A study of the attitudes of United States consumers to Chinese-brand automobiles*. International Journal of Management, 28(2), 553. [žiūrėta 2021 10 02]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/287556352\\_The\\_Effects\\_of\\_Country\\_of\\_Origin\\_on\\_Consumer\\_Willingness\\_to\\_Purchase\\_General\\_Motor\\_Automobiles\\_in\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/287556352_The_Effects_of_Country_of_Origin_on_Consumer_Willingness_to_Purchase_General_Motor_Automobiles_in_the_United_States)
19. Delfi (2007). *Kanados Londonas nenori su Lietuva dalytis savo simboliu*. [žiūrėta 2021 10 24]. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/kanados-londonas-nenori-su-lietuva-dalytis-savo-simboliu.d?id=14203030&rsslink=true.com>

20. Diena.lt (2020). *Lietuvos žinomumas pasaulyje – mažas: patvirtinta pristatymo strategija*. [žiūrėta 2021 10 28]. Prieiga per internetą: <https://www.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/lietuvos-zinomumas-pasaulyje-mazas-kuria-pristatymo-strategija-984631>
21. Dinnie, K. (2008). *National branding: concepts, issues, practice*. Oxford: butterworth-Heinemann. [žiūrėta 2021 10 15] Prieiga per internetą: [http://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation\\_branding/Nation\\_Branding - Concepts, Issues, Practice - Keith Dinnie.pdf](http://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/Nation_Branding_-_Concepts,_Issues,_Practice_-_Keith_Dinnie.pdf)
22. Doyle, P. (1992). *Branding, in The Marketing Book, Second Edition* (M.J. Baker,ed.). Butterworth-Heinemann, UK.
23. Fan, Y. (2008). *Key perspectives in nation image: a coceptual framework for nation branding*. CORE, Provided by Brunel University Research Archive. [žiūrėta 2021 10 15]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/334536.pdf>
24. Fan, Y. (2010). *Branding the nation: Towards the better understanding*. Place Branding and Public Diplomacy, 6 (2), 97-103. [žiūrėta 2021 10 19]. Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/5185202/Branding\\_the\\_nation\\_towards\\_a\\_better\\_understanding](https://www.academia.edu/5185202/Branding_the_nation_towards_a_better_understanding);
25. Fetscherin, M. (2010). *The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index*. International Marketing Review. Vol. 27. No 4 p. 466-479. [žiūrėta 2021 10 02]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/220017215\\_The\\_Measurement\\_and\\_Determinants\\_of\\_a\\_Country\\_Brand\\_The\\_Country\\_Brand\\_Strength\\_Index](https://www.researchgate.net/publication/220017215_The_Measurement_and_Determinants_of_a_Country_Brand_The_Country_Brand_Strength_Index)
26. Finnish Gvernment, (2021). *Management Group of Finland Promotion Board*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2021 10 05]. Prieiga per internetą: <https://valtioneuvosto.fi/en/project?tunnus=VNK008:00/2016>
27. Gudmantas, K. (2008). *Miškų ir pelkių kraštas. Keletas pastabų apie Lietuvos įvaizdį XIII-XVII a. raštijoje*. Inter – studidia humanitatis, Nr. 7 p. 94-113. [žiūrėta 2021 10 24]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367165487101/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
28. Gurskas, M. (2016). *Tviplomatija – nauja šiuolaikinės viešosios diplomatijos forma?* Politikos mokslų almanachas 19. P. 161-180.
29. Hopenienė, R., Bagdonienė L. (2013). *Šalies ženklo daros ir viešosios diplomatijos simbiozė: teorinės įžvalgos*. Viešoji politika ir administravimas. Vol 12, No 3., p. 363-374.
30. Ingenhoff, D., Segev E., Chariatte J. (2020). *The Construction of Country Images and Stereotypes: From Public Views to Google Searches*. International Journal of Communication 14(2020), 92–113.

31. Jackevičius, M. (2008). *M. Jovaiša: „Drąsia Lietuva“ ir naują prekės ženklą reikia padėti į stalčių.* [žiūrėta 2021 10 02]. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/mjovaisa-drasia-lietuva-ir-nauja-prekes-zenkla-reikia-padeti-i-stalciu.d?id=17367501>
32. Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacija (2017). *UNWTO welcomes the creation of Lithuania's new tourism brand.* [žiūrėta 2021 10 27]. Prieiga per internetą: <https://www.unwto.org/archive/global/press-release/2017-02-02/unwto-welcomes-creation-lithuania-s-new-tourism-brand>
33. JPP „Kurk Lietuvai“ (2014). *Lietuvos įvaizdžio gerinimas „Brand Lithuania“ – raktinės informacijos sisteminimas ir komunikacija.* [žiūrėta 2021 10 26]. Prieiga per internetą: [http://kurkl.lt/projektai/vieningas-lietuvos-ivaizdzio-pristatymas/?fbclid=IwAR3qEJFgiu-EeZEGQfzLjdmZsW0I7McfVMMyubHW9cchH\\_nxNXgevJUImuxE](http://kurkl.lt/projektai/vieningas-lietuvos-ivaizdzio-pristatymas/?fbclid=IwAR3qEJFgiu-EeZEGQfzLjdmZsW0I7McfVMMyubHW9cchH_nxNXgevJUImuxE)
34. Kalėda, A. (2008). *Lietuvis lenkų literatūroje: tarp šventojo ir barbaro.* Laukinis lietuvis Europoje. Vilnius, 2008, p. 148–159. [žiūrėta 2021 09 30]. Prieiga per internetą: <http://careersdocbox.com/Scholarships/66306237-Lietuvis-lenku-literaturoje-tarp-sventojo-ir-barbaro-the-lithuanian-in-polish-literature-between-saint-and-barbarian-santrauka.html>
35. Kotler, P., Haider, D. H., Rein, I. (1993). *„Marketing Places“*, THE FREE PRESS, New York.
36. Kotler, P., Gertner, D. (2002). *Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective.* The Journal of Brand Management, 9, p. 249-261.
37. Kunzick, M., (1997). *Images of nations and international public relations.* Mahwah: L. Erlbaum, p. 46.
38. *Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projektas* (2006). [žiūrėta 2021 10 29]. Prieiga per internetą: <http://eurohouse.lt/wp/wp-content/uploads/2015/09/Lietuvos-ivaizdzio-strategijos-projektas.-Santrauka-2006.pdf>
39. Lietuvos marketingo asociacija (2019). *Jūsų balsai Lietuvos įvaizdžio formuoti nepadedą.* [žiūrėta 2021 10 29]. Prieiga per internetą: <https://lima.lt/lt/apie-lima/naujienos/jusu-balsai-lietuvos-pn76.html>
40. *Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija* (2008). [žiūrėta 2021 m. 10 26]. Prieiga per internetą: <http://mediacub.lt/resursai/konkursai/Ivaizdzio-formavimo-strategija/LR-ivaizdzio-koncepcija-2008.pdf>
41. *Lietuvos pristatymo užsienyje 2020-2030 m. strategija* (2021). [žiūrėta 2021 10 03]. Prieiga per internetą: <https://lietuva.lt/wp-content/uploads/2020/09/Lietuvos-pristatymo-uzsienyje-strategija.pdf>



42. Lietuvos Respublikos Užsienio reikalų ministerija (2014). *2007 m. veiklos ataskaita (užsienio politika)*. [žiūrėta 2021 10 16]. Prieiga per internetą: <https://urm.lt/default/lt/2007m-veiklos-ataskaita>
43. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė (2009). *Lietuvos įvaizdžio formavimas*. Valstybinio audito ataskaita. Vilnius. [žiūrėta 2021 10 26]. Prieiga per internetą: <https://www.google.lt/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.vkontrolė.lt/failas.aspx%3Fid%3D1687&ved=2ahUKEwj4jrmZiPLzAhVLtIsKHf5zCuAQFnoECAMQAg&usg=AovVaw0Fubo4KLABiPQcGiJ-y-eV>
44. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija (2018). *Koks yra Lietuvos DNR?* [žiūrėta 2021 11 01]. Prieiga per internetą: <https://lrvk.lrv.lt/lt/naujienos/koks-yra-lietuvos-dnr>
45. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija (2018). *Lietuvos pristatymo užsienyje projektas*. [žiūrėta 2021 10 02]. Prieiga per internetą: <https://lrvk.lrv.lt/lt/apie-vyriausybes-kanceliarija/projektai/vykdomi-projektai/lietuvos-pristatymo-uzsienyje-projektas>
46. *Lietuvos žinomumo ir reputacijos tikslinėse užsienio šalyse ir šalies gyventojų Lietuvos vertinimo tyrimas* (2019). Apibendrinamoji visų etapų ataskaita. Vilnius. [žiūrėta 2021 10 25]. Prieiga per internetą: [https://lietuva.lt/wp-content/uploads/2021/10/Apibendrinamoji-visu-etapu-20191205\\_FINAL.pdf](https://lietuva.lt/wp-content/uploads/2021/10/Apibendrinamoji-visu-etapu-20191205_FINAL.pdf)
47. Lionikaitė, J. (2013). *Valstybinės vidinės ženklo daros modeliavimas*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, Vadyba. Vytauto Didžiojo universitetas. [žiūrėta 2021 10 15]. Prieiga per internetą: [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/122383/1/jurate\\_lionikaite\\_dd.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/122383/1/jurate_lionikaite_dd.pdf)
48. Leonard, M. (2002). *Public diplomacy*. London: Foreign Policy Centre.
49. Marmaitė, R. (2020). *Naujoji Lietuvos pristatymo užsienyje strategija: atsikratyti posovietinės šalies šleifo*. [žiūrėta 2021 10 25]. Prieiga per internetą: <https://www.tv3.lt/naujiena/lietuva/naujoji-lietuvos-pristatymo-uzsienyje-strategija-atsikratyti-posovietines-salies-sleifo-n1058144>
50. Martišius, M. (2009). *Lietuva ir Estija – skirtingi įvaizdžiai: drąsi šalis ir Šiaurė su polėkiu*. Informacijos mokslai. 49.
51. Martin, I. M., Erdgu, S. (1993). *Measuring a multi-dimensional construct: Country image*, Journal of Business Research, 28, p. 191 – 210. [žiūrėta 2021 10 02]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Ingrid-Martin-3/publication/222595133\\_Measuring\\_a\\_multi-dimensional\\_construct\\_Country\\_image/links/59e626ca0f7e9b4f49a97197/Measuring-a-multi-dimensional-construct-Country-image.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ingrid-Martin-3/publication/222595133_Measuring_a_multi-dimensional_construct_Country_image/links/59e626ca0f7e9b4f49a97197/Measuring-a-multi-dimensional-construct-Country-image.pdf)
52. Mellisen, J. (2005). *Wielding Soft Power: The New Public Diplomacy*. Clingendael Diplomacy Papers No. 2. The Hague: Netherlands Institute of International Relations

- Clingendael. [žiūrėta 2021 10 15]. Prieiga per internetą: [http://culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/soft\\_power/Wielding\\_Soft\\_Power\\_-\\_The\\_New\\_Public\\_Diplomacy\\_-\\_Jan\\_Melissen.pdf](http://culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/soft_power/Wielding_Soft_Power_-_The_New_Public_Diplomacy_-_Jan_Melissen.pdf)
53. Ministry of Foreign Affairs of Finland (2021). *Promoting Finland's country image*. [žiūrėta 2021 10 05]. Prieiga per internetą: <https://um.fi/country-image>
54. Misiūnas, R. (1992). *Baltijos valstybės: nepriklausomybės metai, 1940/1980 m.* Vilnius. Mintis ISBN 10-54-17005851.
55. Nye, J. S. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs, p. 31.
56. Nye, J., S. (2008). *Public Diplomacy and Soft Power*. *The Annals of the American Academy*. P. 96.
57. Pop, N., Baba, C. A., Anysz, R. N., Tohanean, D. (2020). *National branding strategy and its effects on business and tourism*. *Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence 2020*. Pp. 1005-1013. [žiūrėta 2021 10 03]. Prieiga per internetą: <https://sciendo.com/pdf/10.2478/picbe-2020-0095>
58. Puidokas, M., Kiznytė, J. (2014). *Šiuolaikinių mažųjų valstybių įvaizdžio formavimas taikant viešosios diplomatijos principus ir plėtojant nacionalinį prekės ženklą: Lietuvos atvejo analizė*. *Viešoji politika ir administravimas*. P. 53. [žiūrėta 2021 10 15]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12082/2023-4252-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
59. *Selling Lithuania smartly. A guide to the creative – strategic development of an economic image for the country* (2009). [žiūrėta 2021 10 24]. Prieiga per internetą: [http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/274066/2783606/1238531821587/Lithuania\\_AW\\_Spread](http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/274066/2783606/1238531821587/Lithuania_AW_Spread)
60. Sharp, P. (2005). *Revolutionary States Outlaw Regimes and the Techniques of Public Diplomacy*. Melissen, J. (ed). *The New public diplomacy: Soft Power in International Relations*. New York: Palgrave Macmillan. [žiūrėta 2021 10 12]. Prieiga per internetą: [https://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/soft\\_power/The\\_New\\_Public\\_Diplomacy.pdf](https://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/soft_power/The_New_Public_Diplomacy.pdf)
61. Signitzer, B. H. and Coombs, T. (1992). *Public Relations and Public Diplomacy: Conceptual Convergence*. *Public Relations Review*, 18(2). P. 137–147.
62. Skrudupas, A. (2008). *Naujoji Kinijos diplomatija: įvaizdžio kūrimas, identiteto konstravimas ir strateginės preferencijos*. *Politikos mokslų almanachas*, Vol. 3, p 139-150. [žiūrėta 2021 10 20]. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=9835>
63. Stock, F. (2009). *Identity, image and brand: a conceptual framework*.

64. Szondi, G. (2008). *Public diplomacy and national branding: Coceptual similarities and differencies*. Netherlands Institute of International Relation's Clingendael.
65. The International Marketing Council (2021). South Africa's image aboard. [žiūrėta 2021 10 03]. Prieiga per internetą: <https://www.imc.org.za/>
66. The travel magazine (2007). *Vilnius, Lithuania: European Capital of Culture in 2009*. [žiūrėta 2021 10 24]. Prieiga per internetą: <https://www.thetravelmagazine.net/vilnius-lithuania-european-capital-of-culture-2009.html>
67. Tuch, H. N. (1990). *Communicating with the World*. New-York: St. Martins Press.
68. Twitchell, B. J. (2004). *Branded Nation*. The Internet of Megachurch, College Inc., and Museumworld. New York: Simon and Schuster, ISBN 0-7432-4346-3.
69. Zykas, A., Dagytė, I. (2008). *Country Branding: Qualitatively New Shifts in Country Image Communication*. Socialogija. Mintis ir veiksmai. Vol.3, No. 23, p. 58-70. [žiūrėta 2021 10 20]. Prieiga per internetą: <https://www.journals.vu.lt/sociologija-mintis-ir-veiksmai/article/view/6069/4977>
70. Van Ham, P. (2002). *Place branding: the state of the art*. The ANNALS of the American academy of Political and Social Science, Vol. 616, No. 1, p. 126-149. [žiūrėta 2021 09 30]. Prieiga per internetą: [https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20080300\\_cdsp\\_art\\_ham.pdf](https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20080300_cdsp_art_ham.pdf)
71. Verslo žinios (2010). *Ivaizdžio idėjų badas*. [žiūrėta 2021 10 26]. Prieiga per internetą: [https://www.vz.lt/archive/straipsnis/2010/01/10/Ivaizdzio\\_ideju\\_badas2](https://www.vz.lt/archive/straipsnis/2010/01/10/Ivaizdzio_ideju_badas2)
72. Webber, A. M. (2007). *What great brands do?* Fast Company Magazine. 2007-12-18. [žiūrėta 2021 10 01]. Prieiga per internetą: <https://www.fastcompany.com/29056/what-great-brands-do>
73. Visuotinė Lietuvių enciklopedija (2021). *Pasaulinė paroda Paryžiuje*. [žiūrėta 2021 10 24]. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/pasauline-paroda-paryziuje>
74. Wolf, J. C., Rosen, B. (2004). *Public Diplomacy How to Think About and Improve It*. Santa Monica: RAND Corporation, p. 3. [žiūrėta 2021 10 12]. Prieiga per internetą: [https://www.rand.org/pubs/occasional\\_papers/OP134.html](https://www.rand.org/pubs/occasional_papers/OP134.html)
75. Žinių radijas. (2021). *Ko Vyriausybė siekia inicijuodama naują Lietuvos įvaizdžio strategiją?* [žiūrėta 2021 11 01]. Prieiga per internetą: <https://www.ziniuradijas.lt/laidos/aktualusis-interviu/ko-vyriausybe-siekia-inicijuodama-nauja-lietuvos-ivaizdzio-strategija?soundtrack=1>

## Priedai

1 priedas. Viešosios diplomatijos pagrindinių veiklų transformacija

<b>Pagrindinės veiklos</b>	<b>Tradicinė viešoji diplomatija</b>	<b>Naujoji viešoji diplomatija</b>	<b>Tinklinė viešoji diplomatija</b>
Įsiklausymas	Viešosios nuomonės tyrimai, spaudos atašė, kontaktai su nuomonės lyderiais	Viešosios nuomonės tyrimai, tarptautinės žiniasklaidos monitoringas realiu laiku	Globalios informacinės erdvės, kuri apima ir netradicines, alternatyvias informacines erdves (socialiniai tinklai, blogai ir kt.), stebėseną, monitoringą
Atstovavimas	Diplomatinės atstovybės	Diplomatinės atstovybės, poreikis prisitaikyti prie naujiųjų ciklo, turinio adaptavimas pagal auditoriją	Visi tinklo veikėjai – diplomatinės atstovybės, ministerijos kartu su kitais tinklų nariais veikia koordinuotai, virusinio pobūdžio ir realaus laiko komunikacinėje erdvėje
Kultūrinė diplomatija	Tradicinės komunikacijos priemonės	Diasporos išnaudojimas	Vyriausybinių ir nevyriausybinių veikėjų sinergija išnaudojant socialinių tinklų infrastruktūrą
Mainų diplomatija	Specialios mainų programos, konferencijos, parodos ir t.t.	Virtualūs realaus laiko tinklai (pvz. „Second Life“)	Realaus laiko informacijos, įspūdžių, vertinimų dalijimasis tarp įvairių tinklų veikėjų
Tarptautinis transliavimas	Televizija, radijas, spausdinė žiniasklaida	Internetas ir 24/7 naujiųjų ciklas	Realaus laiko reagavimas, daugialypis, tinklinis naujiųjų ciklas: (tradicinė žiniasklaida internetinė – alternatyvi, socialiniai tinklai)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Gursku, 2016.

2 priedas. S. Anholt šalių prekės ženklo modelio komponentai

Dimensija	Aprašymas
Eksportas	Šiuo kriterijumi pristatomas šalies potencialas užsienio rinkose, konkuruojant dėl eksporto srautų, bei gebėjimas siekti didesnio konkurencinio pranašumo savo šalies produkcijai, varžantis tarptautinėje prekybos sistemoje ir gerinant eksportuojamos produkcijos kokybę.
Turizmas	Tai vienas didžiausių ir sparčiausiai augančių paslaugų sektorių pasaulyje, tuo pačiu - ir vienas reikšmingiausių šalių ekonomikos augimo variklių (daug pasaulio šalių sukuria didžiulę dalį savo nacionalinio BVP iš atvykstantojo turizmo), kuris laikomas ir bene svarbiausiu valstybių ženklo daros komunikacijos objektu. Turizmas, pasak Anholt, šalių komunikacijoje „bene dažniausiai turi aukščiausią natą“ (Anholt, 2007, p. 25), nes būtent jis akivaizdžiausiai parodo bendrą susidomėjimo šalimi lygį ir atspindi šalies turimų vietų trauką.
Investicijos ir imigracija	Šis aspektas atskleidžia šalių gebėjimą pritraukti investicijas ir žmones (gyventi, dirbti ar mokytis), tuo pačiu parodo šalies ekonominius bei socialinius rodiklius. Teigiami investicijų pavyzdžiai ir konkurencingos investicinės aplinkos pristatymas yra svarbu norint pritraukti tiek užsienio kapitalo įmones, tiek kvalifikuotą darbo jėgą. Todėl palankios investicinės aplinkos sukūrimas ir atstovavimas itin svarbu šalims, siekiančioms pagerinti savo įvaizdį pasaulyje.
Valstybės valdymas	Ši dimensija apima esamą bendrą viešąją nuomonę apie šalies vyriausybės veiklą, šalies valdymo principus, demokratinių ir žmogaus teisių normų laikymąsi, šalies institucijų profesionalumą bei sąžiningumą, socialinės apsaugos sistemos efektyvumą, sveikatos apsaugos sistemos kokybę, teisinės sistemos funkcionalumą, saugumą ir pan. Šiuo atveju šalies politikos sprendimai ar įvykiai valstybėje gali būti dažnai aptarinėjami užsienio žiniasklaidoje, o ypač šalies užsienio politikos sprendimai ir jų įgyvendinimas gali stipriai įtakoti kitų šalių visuomenių požiūrį į šalį. Kaip pavyzdį galima pateikti atvejį, kuomet Taivano prezidentė Tsai Ing-Wen 2021 m. lapkričio mėn. pavadino Lietuvą „drąsia šalimi“ dėl vertybinės užsienio politikos Kinijos atžvilgiu. Tai dar labiau sustiprino teigiamą Lietuvos vertinimą Taivano visuomenės akyse.
Kultūra ir paveldas	Tai neabejotinai viena reikšmingiausių dimensijų, parodanti šalies išsivystymo raidos lygį, šalies išskirtinumą bei unikalumą. Čia svarbus šalies dalyvavimas įgyvendinant įvairius kultūrinių mainų projektus, organizuojant renginius (kartais žinomus net pasauliniu mastu), bei kuriant įvairių formų meną. Visa tai gali pasitarnauti kaip šalies ir jos visuomenės kokybės garantas.
Žmonės	Didžiausias ir svarbiausias šalių turtas – tai jų žmonės, kurie labiausiai ir atstovauja bei pristato savo šalį pasaulyje. Šioje dimensijoje yra svarbu šalies žmonių atvirumas kitataučiams bei jų pačių tarpusavio sąveika, taip pat - piliečių elgesys lankantis užsienio šalyse. Ne mažiau reikšmingą vaidmenį vaidina ir iš šalies kilę iškilūs žmonės, atstovaujantys savo šalį pasaulyje.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Anholt, 2007.

3 priedas. Viešosios diplomatijos ir šalies ženklodaros skirtumai





Kriterijus	Viešoji diplomatija	Šalies ženklodara
Tikslas	Politinių interesų rėmimas	Ekonominių, socialinių bei kultūrinių interesų rėmimas
Turinys	Politizuotas. Dėmesys, prioritetai kinta kartu su valdžios pasikeitimu	Nepolitizuotas. Bendras susitarimas tarp politinių partijų ir suinteresuotųjų
	Identitetas ir tapatumas	Įvaizdis
	Tarptautiniai ryšiai ir kultūra	Marketingas ir vartojimas
Tikslinė auditorija	Visuomenė ir aktyvūs suinteresuotieji	Pasyvūs masiniai vartotojai
	Piliečiai	Vartotojai (įvaizdžio, produktų, vietovių)
	Pagrindinės geopolitiškai svarios šalys	Visos šalys, labiau universalus
Kryptys	Užsienio bendruomenė	Užsienio ir vietinė bendruomenė. Svarbus vietinės bendruomenės sutikimas
Vyriausybės vaidmuo	Valdžia – pagrindinis iniciatorius ir informacijos skleidėjas. Informacija yra kontroliuojama.	Valdžia gali būti iniciatoriumi, bet iniciatyvos imasi suinteresuotieji. Informacija kontroliuojama tik dalinai
Dalyviai	Vyriausybė, Vyriausybės organizacijos, ambasados, Kultūros ministerija, Užsienio reikalų ministerija, nevyriausybinių organizacijų bei išėivija	Šalies turizmo departamentai, ministerijos, kelionių agentūros, investicijų ir eksporto skatinimo agentūros, prekybos ir amatų rūmai, multinacionalinės organizacijos
Strategija	Santykių vystymas ir išlaikymas	Įvaizdžio valdymas
	Pasitikėjimo kūrimas	Vizualių ir simbolių elementų išryškimas
	Esmė ir turinio išryškimas	Centralizuotas požiūris: šalies prekės ženklas pritaikytas globaliai auditorijai
	Decentralizuotas požiūris: skirtingose šalyse taikomos skirtingos komunikacijos strategijos, veiksmai, specialiai parengti vietinei auditorijai	Siekiant marketingo tikslų, dėmesys sutelktas tik į teigiamus šalies kultūrinius aspektus bei žmones
	Sutelktas dėmesys į teigiamus ir neigiamus aspektus, kurie gali sujungti žmones ir kultūras	
Taktika	Parodos, tarptautiniai filmų festivaliai, mainų programos, kalbų mokymosi skatinimas, viešieji ryšiai, Užsienio reikalų bei kitų ministerijų vadovų pasisakymai užsienio spaudoje	Šalies logotipas ir devizas, šalies reklama pateikiama tarptautiniuose TV kanaluose svarbiausiose ir žinomiausiose šalių laikraščiuose bei žurnaluose pristatomos šalies

		turizmo, eksporto bei investavimo galimybei ir patrauklumas, e. marketingas, internetas, svetainės, tarptautinės turizmo verslo misijos.
Visuomenės informavimo priemonės	Visuomenės informavimo priemonėse pateikiamos politinių veiksmų, šalies vertybių prezentacijos bei interpretacijos	Informacija pateikiama masinėse visuomenės informavimo priemonėse, dažniausiai remiantis reklama.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Szondi, 2008.



4 priedas. Viešosios diplomatijos ir šalies ženkloros sąveikos modeliai

	Sąveikos pobūdis	Aprašymas
	<p>Viešoji diplomatija ir šalies ženkloros – nesusiję konceptai.</p>	<p>Toks požiūris paremtas suvokimu, kad abu konceptai veikia ir yra įgyvendinami atskirai, naudojant skirtingas priemones ir veikėjus, bei turi atskirus strateginius tikslus. Tai reiškia, kad šalys kiekvieną iš jų vykdo atskirai ir sąsaja tarp jų yra minimali arba iš viso jos nėra, veiksmai tarp jų nėra koordinuojami. Šio požiūrio perspektyva ženklorą mato kaip „mūsų“ ir „jūsų“ skirtumo pabrėžimą vienakryptės komunikacijos pagalba, o viešąją diplomatiją – kaip bendrumo tarp šalių ieškojimą.</p>
	<p>Viešoji diplomatija – tai šalies ženkloros veiklos dalis.</p>	<p>Tokį požiūrį atstovauja S. Anholt, išplėtojęs konkurencinio tapatumo terminą, susiedamas viešąją diplomatiją su ženklorą. Šiuo atveju, anot G. Szondi, viešoji diplomatija tampa užsienio politikos komunikacijos aspektu (Szondi, 2008). Jis taip pat teigia, kad toks požiūris galėtų būti tinkamas nedidelėms ir ribotus resursus turinčioms šalims.</p>
	<p>Šalies ženkloros – tai viešosios diplomatijos veiklos dalis.</p>	<p>Anot G. Szondi, šis požiūris dažniausiai taikomas daugelio valstybių. Remiantis tokiu požiūriu, šalies ženkloros yra laikoma valstybės viešosios diplomatijos įrankiu, kuris padeda efektyviau paveikti norimos šalies gyventojų nuomonę.</p>
	<p>Viešoji diplomatija ir ženkloros – tapačios koncepcijos.</p>	<p>Šis požiūris viešąją diplomatiją ir šalies ženklorą mato apimančias tokias pat veiklas: šalies žinomumo didinimą, kurio tikslas yra teigiamo šalies įvaizdžio sukūrimas. Pripažįstama, kad įgyvendinant šias koncepcijas naudojami skirtingi komunikacijos kanalai. Vis tik, anot G. Szondi, šių dviejų konceptų sutapatinimas neturėtų būti skatinamas, nes taip ignoruojami esminiai jų tarpusavio skirtumai ir apsunkinami būdai sėkmingam kiekvieno iš jų panaudojimui.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Szondi, 2008.



Iniciatyvos ženklas	Raidos aprašymas
	<p>2006 m. VšĮ Lietuvos turizmo plėtros agentūra kartu su VšĮ Lietuvos ekonomikos paramos agentūra (LEPA) pradėjo įgyvendinti Lietuvos turizmo ir verslo prekės ženklo sukūrimo projektą, kurio vėlesnis koordinavimas patikėtas Lietuvos Respublikos Vyriausybei. Projekto tikslas – pagerinti Lietuvos įvaizdį turizmo ir verslo srityse, sukuriant prekės ženklą bei jo naudojimo studiją. Projekto įgyvendinimas finansuojamas iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir jam skirta daugiau nei vienas milijonas, t. y. 1 142 303, 81 Lt. Sėkmingam Lietuvos turizmo ir verslo prekės ženklo sukūrimo projekto įgyvendinimui buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio tikslas – išsiaiškinti visus teigiamus ir neigiamus Lietuvos įvaizdį itakojančius faktorius bei „įvardinti kryptis išreiškiančias esmines prekės ženklo vertybes bei atributus“ (tns Gallup, 2006, p. 7). Tyrimo rezultatai leido išskirti prioritetinius 3 aspektus, kuriuos turėtų aprėpti Lietuvos prekės ženklas: šalies žmonės, lankytinų vietų gausa ir turistų lūkesčių pateisinimas. Taigi, 2007 m. buvo paskelbtas konkursas Lietuvos turizmo ir verslo prekės ženklui sukurti. Konkurso sąlygose buvo akcentuojama, kad prekės ženklas turėtų formuoti vientisą Lietuvos įvaizdį pasaulyje. Taip pat numatyta, kad būtų pateiktas ir Lietuvą identifikuojančio ženklo pagrindimas – idėja, vizija, ambicija, vertybės ir jį atitinkantis grafinis vaizdas su šūkiu. Konkursui siūlymus pateikė 8 agentūros (dvi iš jų neįvykdė konkurso sąlygų). Viešai paskelbus konkurso rezultatus buvo suabejota lyderiu laikomu prekės ženklo originalumu. Reklamos agentūros DDB Vilnius kurtas prekės ženklas buvo lyginamas su Kanados miesto Londono naudojamu prekės ženklu. Konkurso dalyviai buvo kaltinami plagiatu, todėl kreiptasi į Lietuvos grafinio dizaino asociaciją dėl vizualinio ženklo panašumo ekspertizės ir Kanados miesto valdžios atstovus dėl sutikimo naudoti DDB Vilnius pasiūlytą logotipą. Nors ekspertizė parodė kad siūlomas prekės ženklas nėra plagiatas, tačiau „Kanadoje esančio Londono valdžia nenori, kad Lietuva reklamotųsi prekės ženklu, primenančiu miesto simbolį (Delfi, 2007). Projektas buvo sustabdytas, o ES lėšos panaudotos kitam konkursui.</p>
	<p>2008 m. buvo patvirtinta Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija, kurios tikslas – „sukurti aiškia, įkvepiančią, Lietuvos piliečius motyvuojančią ir pasauliui įdomią</p>

konceptualią idėją, kuri būtų tinkama Lietuvai ir kuri galėtų išsiskirti pasauliniame kontekste“ (Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija, 2008, p. 4). Viešąjį pirkimą laimėjusiems fiziniams asmenims, už koncepcijos sukūrimą buvo sumokėta 60 tūkst. litų. Koncepcijos pamatinė, daug prieštarų reakcijų sulaukusi, idėja – Lietuvą pristatyti kaip drąsą šalį. Anot koncepcijos autorių, nors drąsa yra laikoma ne vieninteliu lietuvių tapatybės bruožu, tačiau ji yra patraukliausia šalies konceptualiai idėjai pagrįsti. Taip pat dokumente pažymima, kad tam pritaria ir visuomenė „Remiantis „Vilimorus“ 2006 m. atliktais tyrimais, drąsumui kaip Lietuvos tapatybės bruožui pritarė ir Lietuvos, ir užsienio ekspertai“ (Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija, 2008, p. 6). Jau visai netrukus, „Valstybės žinių“ Informaciniuose pranešimuose pasirodė kvietimai dalyvauti „Lietuvos vizitinės kortelės kūrimo“ (Lukaitytė, 2008) ir šūkio konkurse, pažymint, kad drąsios šalies ašį turėtų sukurti Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginės rinkodaros koncepcija. Už prekės ženklo parengimą ir įgyvendinimą buvo siūloma 212,4 tūkst. litų. Konkurse savo pasiūlymus pateikė 15 dalyvių (trys iš jų pažeidė anonimiškumo sąlygas). Nors visuomenė Delfi portale paskelbtame balsavime savo balą atidavė UAB Inorek & Grey sukurtam prekės ženklui Let's go! (Delfi, 2021), tačiau Lietuvos turizmo plėtros agentūros sudaryta komisija laimėtoju paskelbė UAB Protingi sprendimai sukurtą prekės ženklą, atsisakant šūkio „Iššūkio jausmas“ (angl. sense of chalange) buvo atsisakyta. Įdomu tai, kad ir šį prekės ženklo laimėtoją lydėjo skandalai – kūrėjai buvo kaltinami dviejų (VŠĮ Naujosios viešosios valdybos instituto vieno iš tyrimų naudojamu logotipu ir „Museumsinsel Berlin Das Kuratorium“ naudojama ženklo koncepcija) logotipų plagiatu. Atsiradus įtarimams, Lietuvos turizmo plėtros agentūra taip pat kreipėsi į Lietuvos grafinio dizaino asociaciją, prašydama atlikti minėtųjų prekės ženklų panašumų ekspertizės. Pažeidimai nenustatyti, todėl 2009 m. birželio 16 d., prekės ženklas įregistruotas Valstybiniame patentų biure, tačiau oficialiais dokumentais, valstybės mastu jis taip ir nebuvo patvirtintas. VŠĮ „Turizmo plėtros agentūra“ parengė ir patvirtino „Lietuva - drąsi šalis“ prekės ženklo taisyklės ir aprašą, pagal kurį, išimtinės teisės naudoti šį logotipą gali tik pati institucija, o „tretieji asmenys, siekiantys gauti leidimą naudoti Lietuvos logotipą, privalo pateikti LEPA paraišką bei įsipareigoti taisyklėse laikytis esančių apribojimų“ (Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė, 2009, p. 28).



„Lietuva – drąsi šalis“ koncepcijos vienu iš didžiausių kritiku tapo Lietuvos komunikacijos agentūrų asociacijos (KOOA) tuometinis vadovas M. Jovaiša, kurio teigimu, „naujausiame prekės ženklo konkurse nė vienas pareiškėjas neatitinka „Drąsios Lietuvos“ apibrėžimo“ (Jackevičius, 2008). Jo teigimu, Lietuvoje gimęs de facto prekės ženklas – „Neregėta Lietuva“, kuri viešosios nuomonės tyrimų bendrovės „Rait“ vykdytos apklausos metu žmonės labiau linkę laikyti Lietuvai tinkamu prekės ženklu. Šis M. Jovaišos siūlymas išgirstas nebuvo, tačiau visai netrukus buvo jo iniciatyva sukurtas ir visuomenei pristatytas – „Lietuva - Baltijos širdis“ prekės ženklas. Sukurto ženklo forma, jame esanti Vytis ir trys logotipe figūruojančios trispalvės vėliavos spalvos – reprezentuoja Lietuvos identitetą. Šis prekės ženklas taip pat sulaukė kritikos. Anot ekspertų vyties simbolis užsienio piliečiams nėra žinomas, o jo karingumas bei agresyvumas gali sukelti asociacijų su „viduramžiais, todėl apie mūsų šalį iš šio ženklo užsieniečiai negaus patrauklios ir vertingos informacijos, jis neatspindi konkrečių šalies bruožų. Be to skamba pagyruoniškai ir gali priešišškai nuteikti kitų Baltijos regiono šalių žmones“ (Verslo žinios, 2010). Taigi, prekės ženklas, kurio sukūrimo kaštai siekė daugiau nei 50 tūkst. litų, nebuvo patvirtintas, tačiau kuris laikas dar aktyviai populiarinamas tiek šalies viduje, tiek už jos ribų.

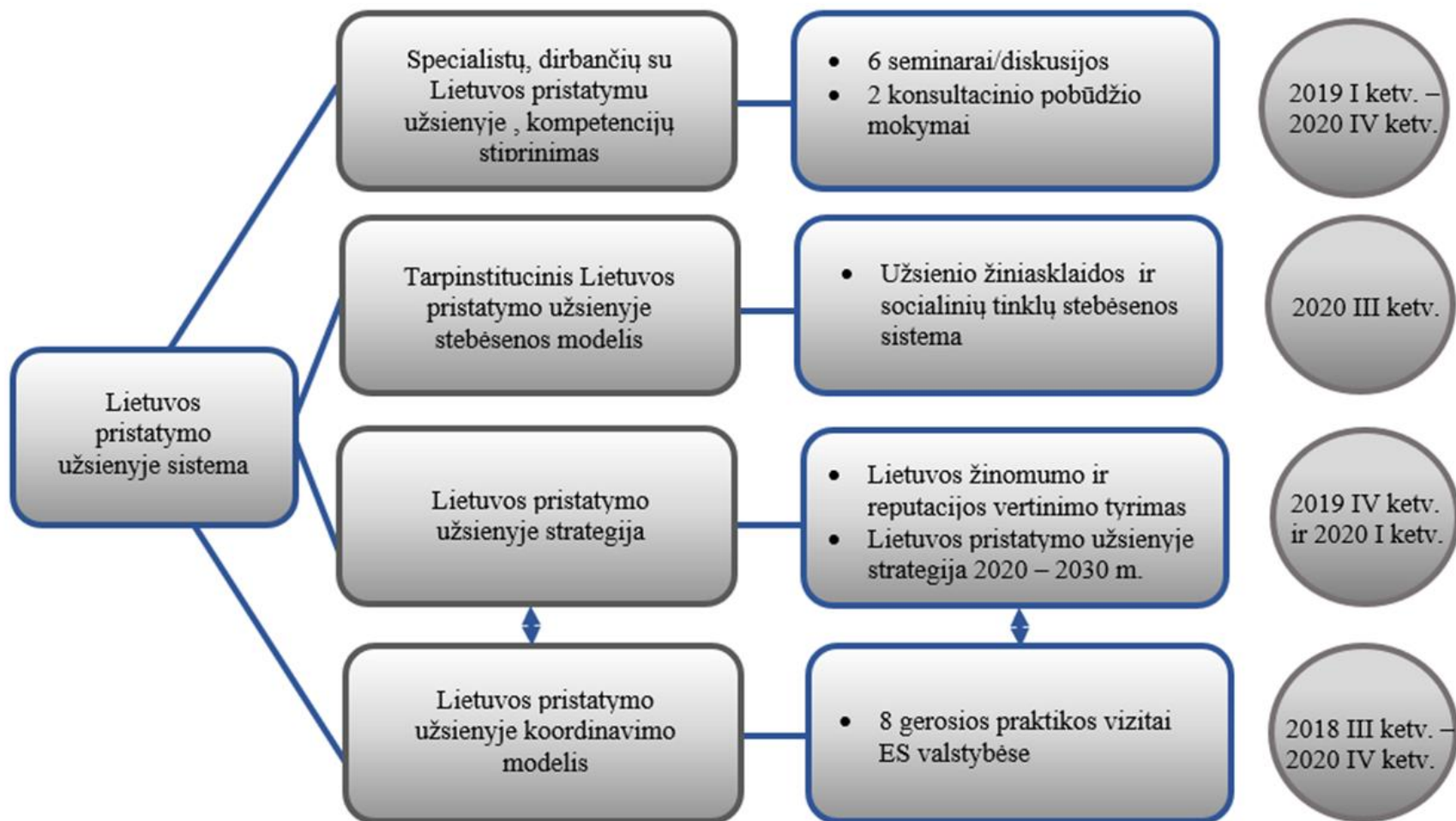


2017 m. beveik dešimtmetį Lietuvos pristatymui ir turizmui naudotas prekės ženklas „Lietuva – drąsi šalis“ pakeistas kitu – „Lithuania. Real is beautiful“ prekės ženklu, kurio vizualine ašimi tapo pašto ženklas. Logotipas skurtas su gyvybingu, dinamišku šriftu, kuris asocijuoja augančio medžių šakas. Šalia jo sukurti ir papildomi ženkliukai, su tiksline žinute. Tiesa, šis prekės ženklas nebuvo skirtas visos šalies pristatymui, tai šalies turizmui skirtas prekės ženklas. Tačiau trumpai aptarti jį yra tikslinga, kadangi jis didžia dalimi taip pat prisidėjo formuojant Lietuvos, kaip patrauklios turizmo šalies, įvaizdį. Prekės ženklo kūrimui buvo skirta 40 tūkst. Eur. „Lithuania. Real is beautiful“ tikslas – sukurti vaizdinį unikalumą, išskirti šalį iš kitų, perteikti turizmo šalies vertybes. Jungtinių Tautų Pasaulio organizacijos generalinis sekretorius T. Rifai pažymėjo, kad „pristatydama naują turizmo prekės ženklą Lietuva pademonstravo turizmo srities svarbą ir jos darnumo aspektą. Prekės ženklo koncepcija „Real is Beautiful“ pirmiausia pabrėžia išskirtines šalies vertybes, t. y. gamtos ir kultūros paveldo objektus“ (Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacija, 2017). Netrukus po starto, „Real is Beautiful“ įsivėlė į skandalą, kuomet reklamai

	naudojo iš foto bankų pirktus kitų šalių vaizdus. Ši žinia netruko paplisti ne tik Lietuvos, bet ir užsienio žiniasklaidoje, todėl kampanija, tikėtina ne tik nepagerino šalies įvaizdžio, bet galimai jam ir pakenkė. Tą patį galima pasakyti ir apie skandalingą, dviprasmiško vertinimo sulaukusį projektą Vilnius – Europos G taškas, po kurio ne tik šalies sostinė, bet ir pati Lietuva daugeliui gali kelti asociacijas su sekso turizmu.
--	--

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis: tns Gallup ataskaita (2006), Delfi (2007), Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija (2008), Lukaitytė (2008), Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės ataskaita (2009), Alfa (2008), Jackevičius (2008), Verslo žinios (2010), Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacija (2017).

6 priedas. Vieningos, viešuosius interesus atitinkančios ir į rezultatus orientuotos Lietuvos pristatymo užsienyje sistema



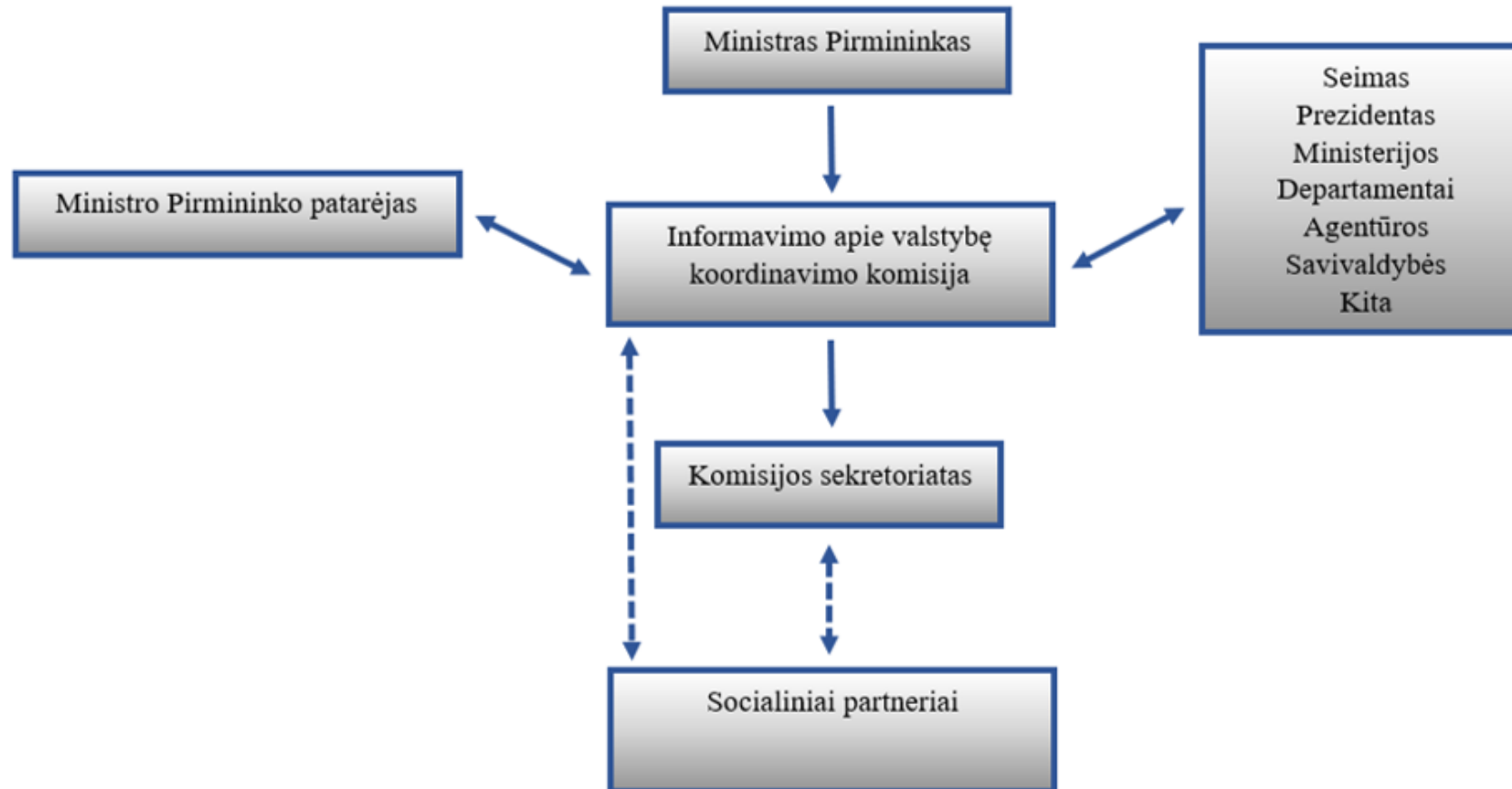
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija, 2018.

7 priedas. Šalies konkurencinį pranašumą užsienio rinkose nulemiančios sritys

Sritis	Aprašymas
Ekonomika	Tai yra pagrindinė Lietuvos įvaizdžio formavimo tikslo ašis. Siekiama užsienio šalyse šalį pristatyti kaip patrauklią investuotojams valstybę, kurioje kuriama tvari, aukščiausiomis technologijomis grįsta ekonomika. Pabrėžiamos šalies stiprybės (inovacijoms patraukli aplinka, pasaulinio lygio talentai, augančios ekosistemos) ir kviečiama su šalimi bendradarbiauti sprendžiant globalius iššūkius.
Kultūra	Lietuvos kultūra ir jos kūrėjai turi didžiulį potencialą padėti šaliai tapti žinomesnei ir labiau vertinamai tarptautiniame kontekste. „Siekiamo, kad Lietuva tikslinėse šalyse užsienyje būtų vertinama kaip atvira erdvė atrasti ir kurti naujas galimybes“ (Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategija, 2020, p. 48). Išryškinamos šalies stiprybės (naujos galimybės, kūrybinės partnerystės, atvira erdvė kūrybai).
Talentų pritraukimas	Lėtai, bet užtikrintai, iš gyventojus prarandančios šalies, Lietuva tampa juos pritraukiančia šalimi. Siekiant pritraukti kuo daugiau aukštos kvalifikacijos specialistų ir talentų, šalis bus pristatoma kaip dinamiška šalis augti ir atsiskleisti, išryškinant šalies stiprybes (puikios karjeros galimybės, patogūs miestai ir natūrali, graži aplinka).
Valdymas	Siekiant pakeisti Lietuvos viešojo sektoriaus įvaizdį, kuris vis dar ribojamas istorinių veiksnių ir paskui save tempiasi postsovietinį šleifą, šalį norima pristatyti kaip pažangią šiandienos valstybę, išryškinant jos stiprybes (atvirumas inovacijoms, tarptautinės partnerystės).

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategija, 2020.

8 priedas. Strategijos įgyvendinimo ir koordinavimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos įvaizdžio formavimo projektu, 2006.

9 priedas. Lietuvos institucijų veiklos ir finansavimas viešosios diplomatinės srityje



Nr.	Institucija	Veiklos	Panaudotos lėšos (Lt.)
1.	Lietuvos Respublikos Užsienio reikalų ministerija	Apmokėtos laidų transliacijos apie šalį užsienio žiniasklaidos priemonėse, užsienio žurnalistų kelionės bei vizitai, ministerijos interneto svetainės palaikymas ir atnaujinimas, šalį reprezentuojančių leidinių įsigijimas, Lietuvą pristatančių projektų užsienyje organizavimas, vaizdinės medžiagos kūrimas, suvenyrų įsigijimas, kt. reprezentacinės išlaidos, bendri projektai su VŠĮ „Lietuvos institutas“ – Lietuvos dienos Airijoje ir Kaliningrade.	1 067, 2 tūkst.
2.	Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija	Paskelbti aštuoni Lietuvos įvaizdžio formavimo programos projektų konkursai.	1 070 tūkst.
3.	Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerija	Ministerija Lietuvos įvaizdžio formavimui priskyrė parodų organizavimą: „AgroBalt 2007“, „Žalioji savaitė“, „Auksinis ruduo“ ir Tarptautinės arimo varžybas.	3 155,6 tūkst.
4.	Lietuvos Respublikos Švietimo ministerija	Leidinių gamybą bei tarptautinių renginių (reprezentuojančių Lietuvos švietimą ir mokslą) organizavimas, stipendijų skyrimas Lietuvoje studijuojantiems užsieniečiams.	461, 2 tūkst.
5.	Lietuvos Respublikos Finansų ministerija	Išleistas metinis valstybės skolos leidinys bei įsigytos tarptautinių kredito reitingų agentūrų paslaugos.	37 tūkst.
6.	Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Leidinių leidimas, ministerijos internetinės svetainės anglų kalba atnaujinimas ir tobulinimas.	150 tūkst.
7.	Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija	Projekto „Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo visuomenei pristatymo bei tarptautinės konferencijos, skirtos Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo organizavimas“ įgyvendinimas, informacinių leidinių, apie radioaktyviųjų atliekų tvarkymą, leidimas,	8247, 2 tūkst.









		renginių žiniasklaidos atstovams organizavimas, prisidėjimas prisidėjo prie Lietuvoje pagamintos produkcijos ir teikiamų paslaugų informacinių reklaminių bei valstybės įvaizdį kuriančių leidinių leidybos skatinimo.	
--	--	--	--



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės ataskaita, 2009.

10 priedas. Rekomendacijos dėl faktinės ir vaizdinės medžiagos naudojimo

Tikslinė šalis	Strategijoje siūlomi įvaizdžio formavimo veiksmai, priemonės ir tikslai
 <p><b>Jungtinės Amerikos Valstijos</b></p>	<p>Gerinant šalies įvaizdį būtų primenama Lietuvos rolė kaip Sovietų Sąjungos griovėja, pristatoma kaip progresyvi šalis, akcentuojama, kad šalis yra saugi nuo terorizmo išpuolių, pažymima moterų lyderystė politikoje, versle ir kultūroje (apie tai rekomenduojama kalbėti visose tikslinėse šalyse), taip pat pasakojama apie Lietuvos pasiekimus technologijų ir kultūros srityse (apie tai rekomenduojama kalbėti visose tikslinėse šalyse), investavimo ir verslo sąlygas ir galimybes (apie tai rekomenduojama kalbėti visose tikslinėse šalyse), išryškinami Lietuvos pasiekimai informacinių technologijų srityse (apie tai rekomenduojama kalbėti visose tikslinėse šalyse). Kadangi Jungtinėse Amerikos Valstijose ryškių stereotipų apie valdymą nėra, pasakojama apie progresyvių valdymo pasiekimus ir puikias sąlygas verslui (apie tai rekomenduojama kalbėti visose tikslinėse šalyse). Lietuva pristatoma kaip gamtos nepaliesta, švari šalis, todėl siūlomi ekologiški produktai ir paslaugos, skatinamas sveikatingumo ir medicinos turizmas. Siekiant pritraukti kuo daugiau talentų, akcentuojama išsilavinimo kokybė (apie tai rekomenduojama kalbėti visose tikslinėse šalyse), komunikacija apie tarptautines karjeros galimybes - pristatomos sėkmės istorijos apie Lietuvoje įsikūrusias tarptautines kompanijas (apie tai rekomenduojama kalbėti visose tikslinėse šalyse), akcentuojama gyvenimo kokybė ir galimybė šalyje atrasti balansą tarp darbo ir laisvalaikio taip pat vaiko priežiūros atostogos tėvams. Komunikuojant kultūros srityje pasakojama apie žymių JAV kūrėjų sąsajas su Lietuva ir pan.</p>
 <p><b>Jungtinė Karalystė</b></p>	<p>Įvertinus šalyje vyraujančias nuostatas ir stereotipus apie Lietuvą, gerinant šalies įvaizdį ketinama taip pat stiprinti Lietuvos, kaip progresyvios šalies įvaizdį (apie tai rekomenduojama kalbėti visose tikslinėse šalyse). Turizmo srityje Lietuva taip pat pristatoma kaip šalis, siūlanti ekologiškus produktus ir paslaugas, skatinanti sveikatingumo mediciną ir turizmą, tačiau Jungtinėse Karalystėse akcentuojama, kad be lėtojo turizmo, Lietuvoje taip pat gausiu aktyvių pramogų. Siekiant pritraukti kuo daugiau gerų specialistų, akcentuojama išsilavinimo kokybė Lietuvoje, taip pat apie šalyje sėkmingai veikiančias tarptautines kompanijas. Kultūros srityje svarbu akcentuoti Jungtinėje Karalystėje reziduojančius Lietuvos menininkus ir kūrėjus. Ekonomikos srityje ketinama stiprinti informacijos sklaidą apie investavimo ir verslo sąlygas (apie tai rekomenduojama kalbėti visose tikslinėse šalyse), informacinių technologijų pažangą Lietuvoje (apie tai rekomenduojama kalbėti visose tikslinėse šalyse), taip pat apie pasiekimus lazerių srityje.</p>

 <p><b>Vokietija</b></p>	<p>Šioje šalyje bus siekiama komunikuoti ir Lietuvą pristatyti kaip stiprią technologijų ir kultūros srityje. Turizmo srityje Lietuva taip pat pristatoma kaip šalis, siūlanti ekologiškus produktus ir paslaugas, skatinanti sveikatingumo ir medicinos turizmą. Talentų pritraukimo srityje akcentuojama išsilavinimo kokybė, komunikuojama apie tarptautinės karjeros galimybes (pristatomi sėkmės istorijų pavyzdžiai), taip pat išryškinama gyvenimo kokybė ir galimybė atrasti tobulumo balansą tarp poilsio ir darbo. Vokietijoje numatyta didinti informacijos sklaidą apie kokybiškos kultūros prieinamumą, akcentuojami pasiekimai, plačiai pasakojama apie šalies kultūros istoriją bei šiuolaikinę kultūrą. Ekonomikos srityje yra numatyta informacijos sklaida apie investavimo ir verslo sąlygas, pažymint sparčiai augančių startuolių ekosistemą, na ir žinoma, išryškinama Lietuvos pasiekimai informacinių technologijų srityje.</p>
 <p><b>Prancūzija</b></p>	<p>Čia numatyta stiprinti informaciją apie pasiekimus informacinių bei finansinių technologijų srityje. Kalbant apie turizmo sritį labai svarbu kelti Lietuvos, kaip turistinės šalies įvaizdį, ypač svarbu akcentuoti eko – tvarųjį turizmą, pasakoti apie Kuršių Neriją. Šioje šalyje labai svarbu akcentuoti aukštas gyventojų kompetencijas, išsilavinimo kokybę ir galimybes, pasakoti apie sėkmingą čia įsikūrusias tarptautines kompanijas. Prancūzijoje nėra sukurtų jokių stereotipų ar nuomonių apie Lietuvos kultūrą, todėl čia labai svarbu didinti informacijos sklaidą apie kokybiškos kultūros prieinamumą, pasakoti apie šalies kultūros istoriją ir šiuolaikinę kultūrą. Ekonomikos srityje – investavimo ir verslo sąlygas, informacinių technologijų pažangumą, taip pat, kaip ir Jungtinėje Karalystėje – pasakoti apie Lietuvos pasiekimus lazerių srityje.</p>
 <p><b>Nyderlandai ir Danija</b></p>	<p>Šiose šalyse siūloma visose srityse taikyti vienodą komunikacijos modelį. Be kitų rekomendacijų (informaciją apie technologijų ir kultūros pasiekimus, šalies progresyvumą) stiprinant Lietuvos įvaizdį būtina paneigti stereotipus dėl nesaugumo. Turizmo srityje taip pat svarbu stiprinti Lietuvos, kaip turizmo šalies įvaizdį, akcentuojant eko- tvarųjį turizmą, gastro ir SPA turizmą, plačiau komunikuoti apie Kuršių Neriją. Kaip ir Prancūzijoje, šiose šalyse nėra susikurtų jokių stereotipų ar nuomonių apie šalies kultūrą, todėl čia lygiai taip pat svarbu didinti informacijos sklaidą apie kokybiškos kultūros prieinamumą, pasakoti apie šalies kultūros istoriją ir šiuolaikinę kultūrą. Tam, kad į mūsų šaly būtų pritraukta kuo daugiau talentų – būtina akcentuoti aukštas gyventojų kompetencijas, motyvaciją bei išsilavinimo kokybę, dalintis tarptautinių kompanijų sėkmės istorijomis. Taip pat komunikuoti apie investavimo ir verslo sąlygas, Lietuvos pasiekimus informacinių technologijų, ar lazerių srityse.</p>

 <p><b>Švedija ir Suomija</b></p>	<p>Šiose šalyse siūloma taip pat taikyti vienodą faktinės ir vaizdinės medžiagos naudojimą, akcentuojant Lietuvos pasiekimus technologijų ir kultūros srityse, kuriant Lietuvos, kaip progresyvios šalies įvaizdį. Turizmo srityje reikėtų pabrėžti Lietuvos stipriąsias puses turizmo srityje, ypač eko- tvarųjį turizmą, gastro ir SPA turizmą, taip pat plačiai pasakoti apie Kuršių Neriją. Taip pat (talentų pritraukimo srityje) kviečiama akcentuoti gyventojų kompetenciją, motyvaciją, išsilavinimo kokybę, pasakoti apie sėkmingas tarptautinių kompanijų, veikiančių Lietuvoje, istorijas. Kaip ir kitose šalyse, siekiama didinti žinomumą kultūros bei ekonomikos srityse akcentuojant investavimo ir verslo galimybes Lietuvoje, informacinių technologijų bei lazerių pasiekimus šalyje.</p>
 <p><b>Norvegija</b></p>	<p>Šioje šalyje svarbu pasakoti apie pasiekimus technologijų ir kultūros srityje bei Lietuvą pristatyti kaip progresyvią šalį. Turizmo srityje svarbu dėti pastangas pristatant Lietuvą kaip patrauklią šalį turizmui, pabrėžiant eko-tvarųjį, gastro ir SPA turizmą. Norint pritraukti talentus iš Norvegijos, be žinučių apie išsilavinimo kokybę, motyvaciją, gyventojų kompetencijas bei sėkmingas istorijas, apie tai, kaip šalyje veikia gerai žinomos tarptautinės kompanijos, būtina didelį dėmesį skirti kalbant apie Lietuvos universitetų veiklą bei mokslinius pasiekimus. Kultūros srityje, kaip ir daugelyje kitų valstybių svarbu daugiau pasakoti apie jos istoriją, šiuolaikinę kultūrą, Lietuvos pasiekimus pasaulyje bei stengtis sudominti kokybiškos kultūros prieinamumu. Ekonomikos srityje svarbu komunikuoti išvystytą verslo ekosistemą (paminint ankstesnes investicijas, žmones), na ir žinoma – akcentuoti apie šalies investavimo ir verslo sąlygas, apie pasiekimus informacinių technologijų bei lazerių srityse.</p>
 <p><b>Izraelis</b></p>	<p>Siekiant formuoti Lietuvos įvaizdį šioje šalyje, yra labai svarbu pasakoti apie mūsų šalies gyventojų vertybes bei litvakų kultūros paveldą. Taip pat rekomenduojama komunikuoti apie pasiekiamus technologijų ir kultūros srityse, pristatyti Lietuvą kaip progresyvią šalį. Turizmo srityje, be pastangų pristatyti mūsų šalį kaip patrauklią turizmo kryptį su eko-tvairiuoju, gastro ir SPA turizmu, svarbu kalbėti ir apie litvakų kultūros paveldą. Izraelyje taip pat rekomenduojama dalintis informacine sklaida apie gyventojų kompetencijas, išsilavinimo kokybę, apie motyvaciją. Lygiai taip pat svarbu dalintis ir informacija apie Lietuvoje sėkmingai įsikūrusias tarptautines kompanijas. Kultūros srityje akcentuoti kultūros istoriją, šiuolaikinę kultūrą, jos kokybišku prieinamumu, tačiau svarbu kalbėti ir apie litvakų kultūros paveldą. Apie mūsų šalies kultūros pasiekimus svarbu komunikuoti ir ekonomikos srityje. Čia taip pat pažymima Lietuvos investavimo ir verslo sąlygas, stiprinti Lietuvos, kaip pažangios šalies aukštųjų technologijų srityje įvaizdį.</p>

 <p><b>Lenkija ir Ukraina</b></p>	<p>Šiose šalyse taip pat siūloma visose srityse taikyti vienodą komunikacijos procesą. Įvaizdžio srityje priminti Lietuvos svarbą kalbant apie Sovietų Sąjungos griūtį, pasakoti apie jos pasiekimus technologijų ir kultūros srityse, akcentuoti, kad Lietuva – progresyvi šalis. Turizmo srityje pažymėti, kad šalis turi bendrą istorinę praeitį su Lenkija. Pristatyti Lietuvą, kaip švarią ir gamtai draugišką šalį, siūlančią ekologinius produktus bei paslaugas, skatinti sveikatingumo turizmą, pabrėžti, kad Lietuva gali būti pasiūlyti daug ir aktyvių pramogų pasirinkimą. Talentų pritraukimo srityje šiose šalyse svarbu pažymėti išsilavinimo kokybę bei komunikuoti apie tarptautines karjeros galimybes. Vertinant kultūros pjūvį – svarbu pabrėžti Lietuvos šiuolaikinę kultūrą ir akcentuoti šalies visuomenės vertybes. Ekonomikos srityje svarbu pažymėti Lietuvos investavimo ir verslo sąlygas, pasiekimus aukštųjų technologijų srityje. Taip pat esant galimybei teikti informaciją apie šalies pramonės sektorių ir kuriamos produkcijos kokybę.</p>
 <p><b>Japonija</b></p>	<p>Kalbant apie įvaizdžio sritį, šioje šalyje svarbu pažymėti Lietuvos pasiekimus technologijų ir kultūros srityje, pristatyti šalį, kaip progresyvią. Turizmo srityje reikėtų stiprinti Lietuvos, kaip turistinės šalies įvaizdį. Svarbu akcentuoti eko-tvairiųjų, gastro ir SPA turizmą, pasakoti apie kultūros paveldą, Kuršių Neriją. Pristatyti Lietuvą, kaip nuo terorizmo saugią šalį. Talentų pritraukimo srityje akcentuojama aukštos gyventojų kompetencijos, išsilavinimo, gyvenimo Lietuvoje kokybė, pasakoti apie čia įsikūrusių tarptautinių kompanijų sėkmės istorijas, labai svarbu pabrėžti ir miestų kompaktiškumą bei gamtą tiek mieste, tiek šalia jo. Kultūros srityje reikėtų akcentuoti kultūra grįstą šiuolaikinę kultūrą, plačiau kalbėti apie renginių gausą bei kokybiškos kultūros prieinamumą. Ekonomikos srityje didelis dėmesys turėtų būti sukonzentruotas kalbant apie Lietuvos investavimo ir verslo sąlygas, pasiekimus aukštųjų technologijų srityje. Plataus vartojamų prekių sektoriuje Lietuva nėra siejama su konkrečia prekių grupe, tačiau toks produktas galėtų padėti pozicionuoti šalį. Japonų rinkai patrauklūs būtų įvairūs ekologiški ir natūralūs maisto, tekstilės ar kosmetikos produktai, todėl tikslinga būtų didinti informacijos sklaidą būtent apie tokius produktus.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos pristatymo užsienyje 2020 – 2030 m. strategija, 2020.

**Gerbiamas respondente,**

*Esu Justė Simutytė, Vilniaus universiteto komunikacijos fakulteto magistratūros studentė. Šiuo metu rašau baigiamąjį magistro studijų darbą tema „Viešosios diplomatijos ir ženklodaros reikšmė šalies įvaizdžio formavimo bei valdymo procese: Lietuvos atvejo analizė“.*

*Savo tyrimo metu siekiu atskleisti ir kritiškai įvertinti viešosios diplomatijos bei šalies ženklodaros vaidmenį formuojant ir įgyvendinant Lietuvos įvaizdį. Imtis šio tyrimo paskatino mūsų šalies įvaizdžio strategijos nebuvimas. Bandytų formuoti šalies įvaizdį būta, todėl šio tyrimo problematika kildinama iš klausimo, kaip (ne)sėkmingai vyko viešosios diplomatijos bei ženklodaros „simbiozė“ įvaizdžio formavimo ir įgyvendinimo procese? Darbo metu bus siekiama analitiškai ir retrospektyviai įvertinti ne tik jau vykusius sisteminius siekius formuoti šalies įvaizdį, bet ir perspektyviai pažvelgti į reikšmingus šio proceso įgyvendinimo aspektus, labiausiai susijusius su viešosios diplomatijos ir šalies ženklodaros veiklos pobūdžiu.*

*Siekiant visapusiškai išnagrinėti pasirinktą temą, darbe labai svarbus ir ekspertų vertinimas, kurio pagrindu bus atliekamas empirinis kokybinis tyrimas. Jis susijęs su iškelta tyrimo problematika ir iš jos kylančiais klausimais, įvertinančiais viešosios diplomatijos bei šalies ženklinimo svarbą Lietuvos įvaizdžio formavimo procese.*

*Labai svarbi Jūsų nuomonė, tad būčiau ypač dėkinga, jei nuoširdžiai atsakytumėte į pateiktus klausimus:*

**1. Koks, jūsų nuomone, yra Lietuvos įvaizdis šiandien?**

Lietuva ES turi neblogą įvaizdį, nes yra traktuojama jau kaip arčiau Šiaurės Europos, o ne VRE (Višegrado) regiono esanti šalis, gerbianti taisykles, vykdanči atsakingą politiką. Kartu Lietuva atpažįstama iš griežtos Rytų politikos, kartais tai netgi pernelyg dominuoja, pateikiant informaciją apie šalį. Plačioji visuomenė Vakaruose apie Lietuvą vis dar žino per mažai. Iššūkis išvis ją atskirti nuo Latvijos ir pan. taigi, kyla bendro pažinimo problema.

**2. Kaip manote, koks yra valstybės įvaizdžio ir valstybės identiteto ryšys, tarpusavio santykis? Kaip manote, lietuviai žino savo tapatumą? Koks jis ir ar juo turėtų būti pagrįstas mūsų šalies įvaizdis?**

Lietuviams savo tapatybė yra svarbi, jie siejama su giliu istoriniu valstybingumu, kova už laisvę, modernumą, pažangą IT srityje. Stipri nacionalinė tapatybė yra esminė sąlyga kurti savitą ir nuoskelų šalies įvaizdį.

**3. Kaip manote, kodėl valstybėms reikia formuoti savo įvaizdį? Kokios priemonės bei strategijos turėtų būti naudojamos?**

Esant pertekliniams informacijos srautams tik nuoseklus pasakojimas apie šalį bus atpažįstamas ir darys poveikį.

**4. Ką rekomenduotumėte, remiantis savo patirtimi, siekiant pagerinti Lietuvos įvaizdį užsienio šalių akyse?**

Reikalinga Lietuvos įvaizdžio agentūra, panašiai kaip Invest LT, kuri rūpintūsi nuoskelio komunikavimu ir padėtų su medžiaga tiek valstybės, tiek privačioms institucijoms. Kartu reikalingas politinis, vadovų rimtas dėmesys įvaizdžio kl.

Taip pat reikalingas dėmesys, sprendžiant akivaizdžias problemas – pvz. tinkamai pristatyti LT veiksmus Holokausto švietimo srityje, užtikrinti kokybiškos įvaizdinė smedžiagos bendrai apie šalį rengimą, statistinio paketo prieinamumą ambasadose ir t.t.

**5. Kokias problemas galite išskirti iki šiol formuojant Lietuvos įvaizdį, kurias iniciatyvas išskirtumėte kaip sėkmingiausias ir kurios nepateisino lūkesčių? Kokias galėtumėte išskirti iki šiol vykdytų iniciatyvų stiprybes ir trūkumus?**

Problema ta, kad strateginės iniciatyvos nepasiekia įgyvendinimo lygmens ir lieka tik jas kūrusių agentūrų ir užsakiusių padalinių stalčiuose.

**6. Kaip, Jūsų manymu, turėtų būti formuluojama šalies įvaizdžio formavimo konceptuali idėja? Kas turėtų dalyvauti jos kūrime? Ar užsienio šalių ekspertai turėtų dalyvauti įvaizdžio strategijos kūrimo procese?**

Nereikia konceptualios idėjos, reikia pradėti nuo higienos ir elementarių darbų, apsitvarkymo, tinkamo patalpų, pvz. Vyriausybės kanceliarijos įrengimo, ambasadų šiuolaikiško interjero, skaitmeninių projektų nevilkinimo, nes įvaizdį geriausia kuria sėkminga politika ir geras šalies valdymas.

**7. Ar Lietuvai reikalingas nacionalinis prekės ženklas, padedantis formuoti šalies įvaizdį? Kodėl? Ar Lietuvai kyla problemų neturint Lietuvos prekės ženklo (ženklodaros) koncepcijos? Kokių?**

Nesureikšminu prekės ženklo, svarbiau tam tikri su šalimi siejami simboliai, maistas, nac. Sportas, pažangos tam tikroje ekonomikos srityje pristatymas, žinomų žmonių išnaudojimas, valstybė turinti konkrečią nišą, gali lengviau pozicionuotis.

**8. Įvertinkite savo požiūrį į ženklodaros bei viešosios diplomatijos santykį įvaizdžio formavimo bei valdymo procese. Ar sutinkate, kad sėkminga šalies prekės ženklo ir viešosios diplomatijos sąveika sukuria dideles galimybes formuojant įvaizdį užsienio šalyse? Kodėl?**

Viešoji diplomatija labai svarbu, bet reikia bent jau gerų nuotraukų bazę, ppt šabloną ir keletą statistinių skaičių diplomatams centralizuotai duoti, nes kiekvieną kartą ko nors panašaus prireikus, visi googlina atskirai. Elementarios duomenų bazės ir tel. numerio paskambinti žmogui, galinčiam padėti ir pakonsultuoti.

**9. Ar, jūsų manymu, tinkamai buvo/yra parenkami komunikacijos sklaidos temos, kanalai ir būdai įgyvendinat Lietuvos įvaizdžio kūrimo tikslus, ypatingai vertinant viešosios diplomatijos („vyriausybė – žmonėms“) sklaidą (diplomatinių atstovybių įtraukimas, soc. medijų panaudojimas, vaizdo informacija, pranešimai užsienio spaudoje ir kt.)?**

Soc medijos narūraliai vis plačiau panaudojamaos, bet ambasados gerokai per mažai tai daro, iš dalies dėl aiškios lyderystės sostinėje nebuvimo, soc. medijų kompetencijų ir personalo trūkumo, ir jau minėtos duomenų bazės neturėjimo, paruoštukų nebuvimo – „iš kur paimti gerą nuotrauką“

**10. Kaip vertinate, ar išvystyto nacionalinio prekės ženklo, kaip vieno iš įrankių formuojant valstybės įvaizdį, neturėjimas, bei viešosios diplomatijos įgalinimo nepakankamumas turėjo įtakos menkam Lietuvos tarptautiniam įvaizdžiui? Kokias matote kitas priežastis dėl nepasiektų įvaizdžio gerinimo rezultatų?**

Nemanau, kad ta svadinama sženklas ką nors keičia. Jei PL kariauja su savo teismais, tai toks iš įvaizdis, ir joks ženklas nepadės. LT atveju įvaizdis nėra blogas. Trūksta žinomumo, kad išvis tokia šalis yra. Be to, įvaizdis gali skirtis priklausomai nuo sektoriaus. Kroatijos geras įvaizdis atostohų prasme, o blogas IT prasme. Su visom šalim panašiai. Nėra vienos idėjos, ženklo ir t.t. kuri taptų p[anacėja visiems sektoriams . vein oriekai turizmui, kito investicijoms ir t.t.

**11. Kaip manote, kodėl valstybės įvaizdžio formavimo ir valdymo procesas turėtų būti (ar neturėtų būti) prioritetinis Lietuvos užsienio politikos tikslas, kuris nesikeistų keičiantis valdančiosioms partijoms ar ekonominei situacijai?**

Turi būti, reikia mokyklose mokyti, kad maža tauta turi būti vieninga ir „nevaryti“ užsienyje vieni ant kitų, kaip daro dabar lenkai arba gruzainai. Šalies viduje turim ginčytis, bet užsienyje turim būti pozityvūs, vien dip. tarnyba to nepakeis, jei nuvažiuavę NVO šmeiž savo šali, kad „pas mus migrantus kankina“ ar t.t. reikia ir bendrą suvokimą ugdyti. Bet jau nemenka pažanga šioje srityje yra. Nauja karta daug pozityvesnė apie savo šalį. Juolab kad ir objektyviai Lietuva labai pažengė, lenkia beveik visas „naujasias“ ES šalis vystymosi rodikliais, BVP ir demokratijos būkle.

**12. Kiek esate susipažinęs (-usi) su naująja Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija? Kaip vertinate jos vystymo metodologiją, paremtą „konkurencinio tapatumo“ kūrimu ir pozicionavimą skleidžiant žinutę „Open for Co-creation“?**

Gera mintis, bet neturinti universalaus, labai plataus pritaikymo. Dauguma įgyvendintojų nlb. Supranta, ką su ja daryti. Trūksta tarpinės grandies, to tel. mnor, kuris konkrečiai patartų, ką iš jos panaudoti kasdienėje veikloje.

**13. Kas, jūsų nuomone, dar yra ar galėtų būti svarbu, sėkmingam vieningos Lietuvos įvaizdžio strategijos formavimui ir įgyvendinimui?**

Mokykloje mokyti, kaip sėkmingai pristatyti savo šalį, kaip sugebėti , primaiusia, matyti ne trūkumus, o privalumus. Ir geras šalies valdymas, kai sukursim dar stipresnę demokratiją, gerovę, lygybę, būsim dar sėkmingesni, tokiais mus matys ir užsienis. Reikia išlaikyti nac. Tapatybe, vertybes, skatinti kūrybiškumą ir atkaklų darbą.



**1. Koks, jūsų nuomone, yra Lietuvos įvaizdis šiandien?**

Mano nuomone, Lietuva yra per maža šalis, kad turėtų visam pasauliui žinomą įvaizdį, nes daugelyje šalių Lietuvos net nežino apskritai. Kalbant apie šalis kur Lietuva žinoma (Europoje), tai įvaizdis nėra vienalytis, nes niekada ir nebuvo siekiama sistemiškai jo kurti. kažkas žino Lietuvą kaip ekonominių emigrantų kraštą, kažkas kaip krepšinio šalį, kažkas tik tai – kad esame ES šalis, kažkas girdėję apie mūsų gamtą ir Vilnių, ar kad buvome sovietų bloko dalimi. Tokio aiškaus įvaizdžio ar asociacijų, kokios būtų ištarus Suomijos, Ispanijos ar Prancūzijos vardą, Lietuva tikrai neturi: tėra marginaliniai dalykai, kurie skirtingose visuomenėse ir jos sluoksniuose asocijuojasi su skirtingais dalykais.

**2. Kaip manote, koks yra valstybės įvaizdžio ir valstybės identiteto ryšys, tarpusavio santykis? Kaip manote, lietuviai žino savo tapatumą? Koks jis ir ar jį turėtų būti pagrįstas mūsų šalies įvaizdis?**

Na mano vertinimu valstybės įvaizdis – tai ką kitos tautos mano apie šalį ir jos tautą, o identitetas – tai kaip šalis save suvokia, pozicionuoja ir vertina. Labai gerai, jei teigiamas savo tapatumo ir išskirtinumo suvokimas atsispindi ir turimame tarptautiniame įvaizdyje. Manau, kad įvaizdis kaip tik ir turi būti formuojamas pirmiausia tautos viduje, atsižvelgiant į jos išskirtumą ir esminius bruožus, kad tauta pati patikėtų kad tokia ji yra. O tada tuo pagrindu siekti formuoti savo įvaizdį, kuri būtų tikras ir priimtinas, bei adekvatus tautos savęs vertinimui. Dėl Lietuvos tautos – manau kad mes žinome savo tapatumą, ir to identiteto dalių labai daug – jos ateina nuo pagonybės laikų (buvome paskutiniai pagonys Europoje), Vytauto Didžiojo laikų didybės suvokimo, iki baudžiavos Rusijos imperijoje, rezistenciją sovietų okupacijai bei Sovietų Sąjungos sugriovimas, pastarųjų dešimtmečių valstybinės raidos progresas ir kt. Manau didžiavimasis savo šalimi, jos istorija ir pasiekimais labai svarbu, tai yra mūsų identiteto pagrindas.

**3. Kaip manote, kodėl valstybėms reikia formuoti savo įvaizdį? Kokios priemonės bei strategijos turėtų būti naudojamos?**

Šiais laikais, kai dauguma pažengusių šalių (ir ne tik) siekia formuoti teigiamą savo įvaizdį tarptautinėje bendruomenėje, kovodami dėl ribotų ekonominių, turizmo, politinės įtakos/įtakos resursų, šalys turi užsiimti savo įvaizdžiu norėdamos išlikti šioje konkurencinėje kovoje. Teigiamas įvaizdis, kuris kelia pagarbą ar susižavėjimą kitoms šalims, teigiamai veikia tiek turizmą, tiek investicijų pritraukimą, tiek prekybos skatinimą, tiek daug kitų dalykų, svarbių šalies vystymuisi. Priemonės turėtų būti formuojamos vyriausybinio lygiu, kad tai būtų daroma koordinuotai ir tikslingai, pasitelkiant diplomatinį potencialą bei aktyviai vykdant viešąją diplomaciją.

**4. Ką rekomenduotumėte, remiantis savo patirtimi, siekiant pagerinti Lietuvos įvaizdį užsienio šalių akyse?**

Kadangi teko ilgesnį laiką dirbti ir gyventi Vokietijoje ir Belgijoje (po 3 metus), tai remčiausi tų šalių požiūriu į Lietuvą. Kadangi Belgijoje Lietuvos įvaizdis yra beveik joks, tai apskritai reikėtų jį ten pradėti formuoti. Vokietijos atveju tai mūsų šalį žino, nes daugeliui žmonių (vyresnio amžiaus) tai asocijuojasi pirmiausia su Kuršių Nerija, kurią jie mielai lanko. Bet tai dėl istorinių priežasčių, susijusių su Prūsijos imperija. Manau reikia kiekvienos šalies atveju identifikuoti tai, kas tų šalių visuomenėse aktualu, kas juos domina ir traukia, ir būtent tai akcentuoti vykdant įvaizdžio strategiją. Be abejo, bendra strategija turi būti viena, bet istorinė praeitis Vokietijos atveju tikrai labiau sudomins jos gyventojus (pvz. vilko vaikų istorija), nei Belgijos, kur turime remtis kitais dalykais.

**5. Kokias problemas galite išskirti iki šiol formuojant Lietuvos įvaizdį, kurias iniciatyvas išskirtumėte kaip sėkmingiausias ir kurios nepateisino lūkesčių? Kokias galėtumėte išskirti iki šiol vykdytų iniciatyvų stiprybes ir trūkumus?**

Labai sunku įvardinti sėkmingas iniciatyvas, nes nei viena jų nėra sėkmingai pasibaigusi, kuri tikrai turėtų tęstinumą ar būtų padariusi realų poveikį formuojant Lietuvos įvaizdį užsienyje. Trūkimai turbūt būtų nepakankamas vyriausybiniis dėmesys šiam klausimui ir per menkas finansavimas. Be šių dvių esminių dalykų neįmanoma sukurti ir įgyvendinti sėkmingos strategijos. Tačiau atrodo, kad naujoji įvaizdžio strategija 2020-2030 metams gali būti sėkmingas pavyzdys, jei bus tinkamai ir kryptingai įgyvendinama. Deja, niekas Lietuvos neprisimena kaip „drąsios šalies. Tik mes patys atsimeiname kad tokia idėja buvo.

**6. Kaip, Jūsų manymu, turėtų būti formuluojama šalies įvaizdžio formavimo konceptuali idėja? Kas turėtų dalyvauti jos kūrimo? Ar užsienio šalių ekspertai turėtų dalyvauti įvaizdžio strategijos kūrimo procese?**

Kaip jau minėjau, iniciatyva turi ateiti iš paties aukščiausio politinio lygio – LRV ar Prezidentūros, kurios turėtų imtis lyderystės ir padaryti klausimą nacionalinės svarbos tikslu. Tada pakankamas finansavimas bei profesionalų įtraukimas yra būtinas, gali būti ir užsienio ekspertai. Tačiau visko jiems atiduoti nereikėtų, nes manau tik Lietuvos tapatumo išmanytojai gali geriausiai pajauti tuos bruožus ir savybes, kuriuos mes norime pristatyti pasauliui, taip išsaugant savo unikalumą. Taigi, užsienio profesionalų patirtis svarbi, bet svarbiausią vaidmenį turėtų vaidinti pačios Lietuvos ekspertai.

**7. Ar Lietuvai reikalingas nacionalinis prekės ženklas, padedantis formuoti šalies įvaizdį? Kodėl? Ar Lietuvai kyla problemų neturint Lietuvos prekės ženklo (ženklodaros) koncepcijos? Kokių?**

Manau taip, nes šalys, kurios tokius ženklus turi, sėkmingiau yra atpažįstamos. Tai gali būti ne konkretus prekinis ženklas, bet akcentai, kurie visada būtų atpažįstami ir asocijuojami su Lietuva (Estijos atvejais). Pats šalies prekės ženklas savaime įvaizdžio nesukurs, bet tikrai prisidėtų prie jo formavimo ir atpažinimo.

**8. Įvertinkite savo požiūrį į ženklodaros bei viešosios diplomatijos santykį įvaizdžio formavimo bei valdymo procese. Ar sutinkate, kad sėkminga šalies prekės ženklo ir viešosios diplomatijos sąveika sukuria dideles galimybes formuojant įvaizdį užsienio šalyse? Kodėl?**

Mano vertinimu, VD ir ženklodaros „bendradarbiavimas“ yra būtinas, nes VD suteikia kanalus komunikacijai, o ženklodara užpildo juos kokybišku turiniu, kuris orientuotas į tikslines auditorijas bei turi aiškius tikslus, kokį įvaizdį mes siekiame suformuoti. Visiškai pritariu kad ta „simbiozė“ būtų neatsiejama sėkmingo įvaizdžio strategijos įgyvendinimo dalimi.

**9. Ar, jūsų manymu, tinkamai buvo/yra parenkami komunikacijos sklaidos temos, kanalai ir būdai įgyvendinat Lietuvos įvaizdžio kūrimo tikslus, ypatingai vertinant viešosios diplomatijos („vyriausybė – žmonėms“) sklaidą (diplomatinių atstovybių įtraukimas, soc. medijų panaudojimas, vaizdo informacija, pranešimai užsienio spaudoje ir kt.)?**

Manau nėra šiai dienai centralizuoto ir į tikslą orientuoto veiksmų plano, kaip Lietuva turi būti pristatoma užsienyje ir kaip viešinama, todėl sunku įvertinti priemonių panaudojimo efektyvumą bei tinkamumą. Manychiau kad institucijos vykdo informacijos sklaidą sporadiškai ir nekoordinuotai, bet tai pateisinama vieningos strategijos nebuvimu. Diplomatiniis Lietuvos personalas tikrai užsiima šalies pristatymu ir tai orientuoja pagal reziduojamų šalių poreikį bei

pobūdį, kas galėtų labiau sudominti ar patraukti vietos gyventojus susidomėti Lietuva. Leidžiami straipsniai spaudoje, rengiami pristatymai (pvz. turizmo galimybių), koncertai ir kiti kultūriniai renginiai – o tai prisideda prie teigiamo įvaizdžio formavimo, tik klausimas ar tai pasiekia plačiąją tų šalių visuomenės dalį, ar tik atitinkamus jos segmentus.

**10. Kaip vertinate, ar išvystyto nacionalinio prekės ženklo, kaip vieno iš įrankių formuojant valstybės įvaizdį, neturėjimas, bei viešosios diplomatijos įgalinimo nepakankamumas turėjo įtakos menkam Lietuvos tarptautiniam įvaizdžiui? Kokias matote kitas priežastis dėl nepasiektų įvaizdžio gerinimo rezultatų?**

Taip, manau nacionalinio prekės ženklo neturėjimas nepadėjo mums suformuoti teigiamo ir atpažįstamo šalies įvaizdžio po Nepriklausomybės atkūrimo. Dėl VD įgalinimo – tai problema čia (pvz., kalbant apie diplomatinės atstovybes) yra ne profesionalumo trūkumas, tačiau politinio dėmesio stoka šiam klausimui ir nepakankamas rūpinimasis įvaizdžio klausimais, kuomet dominavo kiti prioritetai. Manychiau, kad kur kas anksčiau susirūpinus šalies ženklo darą bei VD įgalinimu Lietuvos įvaizdis norimose/tikslinėse visuomenėse būtų kur kas solidesnis ir žinomesnis.

**11. Kaip manote, kodėl valstybės įvaizdžio formavimo ir valdymo procesas turėtų būti (ar neturėtų būti) prioritetas Lietuvos užsienio politikos tikslas, kuris nesikeistų keičiantis valdančiosioms partijoms ar ekonominei situacijai?**

Manau kad turėtų, nes kaip minėjau, didele dalimi to, kur esame dabar yra pasekmė per mažo politinio dėmesio šalies įvaizdžio klausimams. Jei Lietuvos politinės partijos pajėgtų sutarti, kad tai yra Lietuvos užsienio politikos prioritetu ilgai perspektyvai, tai būtų kur kas labiau įmanoma sėkmingai parengti ir įgyvendinti įvaizdžio strategiją.

**12. Kiek esate susipažinęs (-usi) su naująja Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija? Kaip vertinate jos vystymo metodologiją, paremtą „konkurencinio tapatumo“ kūrimu ir pozicionavimą skleidžiant žinutę „Open for Co-creation“?**

Kiek žinau, strategija dar nėra įgyvendinama, tačiau ambicija yra didelė ir yra politinis palaikymas. O tai labai svarbu, kad jos įgyvendinime įtrauktų visos šalies institucijos bei pati visuomenė patiktų, kad tokia strategija veiksminga ir reikalinga. „Konkurencinio tapatumo“ metodas manau yra parankiausias Lietuvai, nes jis padės išryškinti mūsų unikalius ir išskirtinius bruožus, pateikiant save pasauliui, iš kurių ir būsime labiau žinomi bei atpažįstami.

**13. Kas, jūsų nuomone, dar yra ar galėtų būti svarbu, sėkmingam vieningos Lietuvos įvaizdžio strategijos formavimui ir įgyvendinimui?**

Manau svarbiausia pačios tautos patikėjimas tuo identitetu, koks yra pristatomas užsienyje. Tai padėtų kiekvienam lietuviui prisidėti prie šalies įvaizdžio atstovavimo – tai labai svarbu, kad kiekvienas taptume savo šalies „ambasadoriais“. Tai ir būtų pati sėkmingiausia strategija ir būdas - jei kiekvienas mes neštume gerą žinią apie savo šalį pasauliui.

**1. Koks, jūsų nuomone, yra Lietuvos įvaizdis šiandien?**

Lietuva dažnai pristatoma kaip į aukštąsias technologijas orientuota šalis, kuri be savo inovacinio potencialo pasižymi ir itin gražia gamta. Deja, tačiau net ir Europos gyventojai ne visuomet apie mūsų šalį žino, tad Lietuvos įvaizdis dažniausiai priklauso nuo to, kaip patys lietuviai pristato Lietuvą savo draugams, partneriams ar klientams. Taip pat, manau, kad šiuo metu Lietuva labai stipriai formuoja savo, kaip už laisvę ir demokratiją kovojančios valstybės įvaizdį (ne tik skaudi Lietuvos istorija, tačiau ir mūsų valstybės parama Ukrainos, Baltarusijos, Taivano žmonėms).

**2. Kaip manote, koks yra valstybės įvaizdžio ir valstybės identiteto ryšys, tarpusavio santykis? Kaip manote, lietuviai žino savo tapatumą? Koks jis ir ar juo turėtų būti pagrįstas mūsų šalies įvaizdis?**

Manau, kad valstybės įvaizdis priklauso nuo kiekvieno iš mūsų ir kaip mes Lietuvą pristatome – kokiam kontekste apie ją kalbame, kaip tinkamai atliekame savo, kaip šalies „ambasadoriaus“ (o juo yra kiekvienas lietuvis) užduotį. Manau, kad lietuviai žino savo tapatumą per savo šalies istoriją ir per tai, ką per tokį trumpą laiką mūsų šaliai pavyko pasiekti (pasiekimai moksle, versle, didžiųjų valstybių ir įmonių dėmesys Lietuvai).

**3. Kaip manote, kodėl valstybėms reikia formuoti savo įvaizdį? Kokios priemonės bei strategijos turėtų būti naudojamos?**

Valstybėms reikia formuoti savo įvaizdį siekiant konkuruoti tarptautinėje rinkoje (prekyba, turizmas, investicijų pritraukimas) bei išlaikant Lietuvos pozicijas geopolitinėje arenoje. Tiek priemonių, tiek strategijų kūrimas bus veiksmingas tik tuo atveju, jei jų bus laikomasi/jos bus įgyvendinamos. Tad, mano nuomone, svarbiausia, kad strategijos būtų įgyvendinamos visų pirma valstybiniu lygiu – t.y. kad būtų vieninga komunikacija tiek šalies viduje, tiek ir išorėje ir jos būtų kuriamos ilgalaikėje perspektyvoje.

**4. Ką rekomenduotumėte, remiantis savo patirtimi, siekiant pagerinti Lietuvos įvaizdį užsienio šalių akyse?**

Aktyvesnę ir kokybiškesnę šalies institucijų įsitraukimą į įvairias tarptautines iniciatyvas, aktyvesnę dalyvavimą įvairiuose renginiuose, projektuose ir panašiose veiklose.

**5. Kokias problemas galite išskirti iki šiol formuojant Lietuvos įvaizdį, kurias iniciatyvas išskirtumėte kaip sėkmingiausias ir kurios nepateisino lūkesčių? Kokias galėtumėte išskirti iki šiol vykdytų iniciatyvų stiprybes ir trūkumus?**

Pagrindinė problema – prioritetų nebuvimas ir trumpalaikiškumas. Yra daug įvaizdžio ir pristatymo strategijų, tačiau jos yra pavienės, nėra konkrečios valstybinės strategijos, kuri būtų vieninga, priimtina visiems ir aktyviai naudojama. „Real is Beautiful“ šalies pristatymo koncepcija, manau, buvo geras bandymas, tačiau jai pritrūko šiuolaikiškumo ir vėlgi vieningo susitarimo, kad šią strategiją naudotų visi (tai buvo kuriama labiau turizmo sektoriui, o ne Lietuvos pristatymui plačiaja prasme).

**6. Kaip, Jūsų manymu, turėtų būti formuluojama šalies įvaizdžio formavimo konceptuali idėja? Kas turėtų dalyvauti jos kūrime? Ar užsienio šalių ekspertai turėtų dalyvauti įvaizdžio strategijos kūrimo procese?**

Manau, kad kuriant tokią koncepciją būtina įtraukti kuo daugiau suinteresuotų šalių – turizmo, valdžios, mokslo, verslo, užsienio ekspertų įtraukimas į procesą padėtų užtikrinti, kad strategija būtų visapusiška ir būtų naudojama įvairiose Lietuvos pristatymo kontekstuose (įvairūs renginiai, reklamos ir pan.)

- 7. Ar Lietuvai reikalingas nacionalinis prekės ženklas, padedantis formuoti šalies įvaizdį? Kodėl? Ar Lietuvai kyla problemų neturint Lietuvos prekės ženklo (ženklodaros) koncepcijos? Kokių?**

Manau, kad kiekviena šalis jau pati savaime yra prekinis ženklas, tad kažkokio atskiro ženklo dirbtinio sukūrimo tikrai nereikia. Lietuva gali atrasti savo nišą (kaip tai padarė Estija su elektroninėmis paslaugomis) ir tai bus naudingiau už bet kokius dirbtinai sukurtus prekės ženklus.

- 8. Įvertinkite savo požiūrį į ženkloros bei viešosios diplomatijos santykį įvaizdžio formavimo bei valdymo procese. Ar sutinkate, kad sėkminga šalies prekės ženklo ir viešosios diplomatijos sąveika sukuria dideles galimybes formuojant įvaizdį užsienio šalyse? Kodėl? Viešosios diplomatijos atstovai formuoja/palaiko Lietuvos įvaizdį kiekvieną dieną, tad jei šalis turi savo įvaizdį/pasiekimus, tai tik palengvina viešosios diplomatijos misiją ir suteikia diplomatams darbo įrankius.**

- 9. Ar, jūsų manymu, tinkamai buvo/yra parenkami komunikacijos sklaidos temos, kanalai ir būdai įgyvendinat Lietuvos įvaizdžio kūrimo tikslus, ypatingai vertinant viešosios diplomatijos („vyriausybė – žmonėms“) sklaidą (diplomatinių atstovybių įtraukimas, soc. medijų panaudojimas, vaizdo informacija, pranešimai užsienio spaudoje ir kt.)?**

Manau, kad kiekviena šalis/institucija turi savo tikslinę auditoriją ir geriausiai žino, kaip ją pasiekti. Todėl manau, kad skirtingos institucijos naudojasi skirtingais kanalais šioms žinioms perduoti (laikraščiai, žurnalai, soc. Tinklai, naujienlaiškiai, informacinių renginių organizavimas ir pan.)

- 10. Kaip vertinate, ar išvystyto nacionalinio prekės ženklo, kaip vieno iš įrankių formuojant valstybės įvaizdį, neturėjimas, bei viešosios diplomatijos įgalinimo nepakankamumas turėjo įtakos menkam Lietuvos tarptautiniam įvaizdžiui? Kokias matote kitas priežastis dėl nepasiektų įvaizdžio gerinimo rezultatų?**

Kaip jau minėjau anksčiau, sukurta sistema ar strategija neveiks, jei ji nebus vieningai priimta, tad ir prekinis ženklas pats savaime pridėtinės vertės daug nesukurs. Žinoma, tai būtų įrankis, kurį galima būtų naudoti, tačiau, manau, kad yra tik viena dalis viso plataus spektro. Dėl diplomatijos įgalinimo, manau, kad tai priklauso nuo konkrečių žmonių ir jų įsitraukimo – informacija ir priemonės yra duotos visiems vienodos, tad vieni arba jomis naudojasi, arba labiau atlieka pasyvaus stebėtojo vaidmenį ir proaktyviai viešinimo veiksmų neatlieka.

- 11. Kaip manote, kodėl valstybės įvaizdžio formavimo ir valdymo procesas turėtų būti (ar neturėtų būti) prioritetas Lietuvos užsienio politikos tikslas, kuris nesikeistų keičiantis valdančiosioms partijoms ar ekonominei situacijai?**

Lietuvos įvaizdžio formavimas turi būti grįstas ilgalaikė strategija, kuri būtų suderinta ir priimtina visoms suinteresuotoms šalims. Tad turėtų būti skirtas ilgalaikis biudžetas, kuris negalėtų būti kardinaliai keičiamas pasikeitus valdžiai. Šalies įvaizdžio kūrimas yra ilgalaikis procesas ir nepaisant dinamikos, pagrindinė linija turi būti išlaikyta, kitaip atsiranda daug skirtingų žinučių

apie vieną mažą šalį ir mes tuomet iš esmės paskęstame tarp kitų šalių ir neberandame savo išskirtinumo.

**12. Kiek esate susipažinęs (-usi) su naująja Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija? Kaip vertinate jos vystymo metodologiją, paremtą „konkurencinio tapatumo“ kūrimu ir pozicionavimą skleidžiant žinutę „Open for Co-creation“?**

Esu susipažinusi pakankamai ir manau, kad tai galėtų būti sėkminga strategija, kadangi ji yra pakankamai plačiai komunikuojama suinteresuotoms šalims, siekiant jų įsitraukimo ir strategijos naudojimo savo veikloje.

**13. Kas, jūsų nuomone, dar yra ar galėtų būti svarbu, sėkmingam vieningos Lietuvos įvaizdžio strategijos formavimui ir įgyvendinimui?**

Komunikacija anglų kalva – pradedant valstybinių institucijų ir privačių verslų tinklapiais, baigiant komunikacija soc. Tinkluose.

### 1. Koks, jūsų nuomone, yra Lietuvos įvaizdis šiandien?

Galima sakyti, kad šiandien Lietuva neturi jokio įvaizdžio, kadangi tik nedidelė dalis žmonių žino, arba apskritai, turi kažkokią nuomonę apie Lietuvą. Geografiškai artimesnės šalys mus žino geriau, tolimesnių žinomumas gana ribotas. Atliktas Lietuvos žinomumo ir reputacijos tikslinėse užsienio šalyse ir šalies gyventojų Lietuvos vertinimo tyrimas atskleidė, kad vertinant Europos šalis, blogiausiai su Lietuva susipažinę ir ją žino prasčiausiai – Prancūzijos gyventojai (apie Lietuvą žino daugiau nei tik pavadinimą ir geografinę vietą tik 7 proc. gyventojų). Taip pat mažas žinomumas yra ir tarp Vokietijos gyventojų. Tyrime buvo vertinamos skirtingos dimensijos. Šalyse, kuriose Lietuvos žinomumas yra didesnis, geriausiai vertinami kultūra ir paveldas, žmonės. Prasčiausiai – verslas, sportas, politika. Galima teigti, kad neigiami Lietuvos reputacijos ir įvaizdį lemiantys aspektai yra sąsajos su postsovietinės šalies įvaizdžiu. Tai galimai suponuoja jų nuomonę, kad tokiose šalyse yra daugiau korupcijos ar apskritai šalis mažiau išsivysčiusi.

### 2. Kaip manote, koks yra valstybės įvaizdžio ir valstybės identiteto ryšys, tarpusavio santykis? Kaip manote, lietuviai žino savo tapatumą? Koks jis ir ar juo turėtų būti pagrįstas mūsų šalies įvaizdis?

Ar lietuviai žino savo tapatumą? Jie turi kažkokį bendrą suvokimą apie tai, tačiau, čia svarbu pabrėžti, kad tapatumu šalies įvaizdis negali būti grindžiamas, jokių būdu. Didžioji masė žmonių nežiūri į ateitį, dažniau gręžiojasi į praeitį. Kuriant šalies įvaizdį labai svarbu komunikuoti ten kur tu būsi „vizionieriumi“ po penkių ar dešimt metų, o įvaizdis velkasi iš paskos. Šiandien paklausus apie mūsų stiprybes, didžioji dalis žmonių atsakytų, kad tai istorija, šakočiai ar pieno produktai, tačiau tai nėra tiesa. Žmonėms reikia parodyti ir pasakyti kokios yra mūsų stiprybės, įtikinti juos ir tik tuomet žmogus pats ims apie tai galvoti. Nėra tikslinga vadovautis nuomone, kad patys žmonės galėtų pasakyti kaip mes turėtume ir galėtume save pristatyti pasauliui, kadangi į tokius klausimus galima būtų atsakyti tik gerai susipažinus, įsigilinus ar išanalizavus tam tikrus aspektus. Su šalies žmonėmis galima būtų susitarti tik dėl kažkokių principinių dalykų.

### 3. Kaip manote, kodėl valstybėms reikia formuoti savo įvaizdį? Kokios priemonės bei strategijos turėtų būti naudojamos?

Valstybės įvaizdį būtina formuoti dėl visų pagrindinių 6 dimensijų, pagal kurias yra vertinamos valstybės: eksportas, gyventojai, turizmas, kultūra ir paveldas, investicijos, ekonomika ir migracija, valdymas. Jos visos yra svarbios. Labai svarbu, kad Lietuva būtų atpažįstama svetur kalbant tiek apie eksportą, tiek apie investicijų pritraukimą. Svarbu paroduoti savo šalies potencialą, didinti šalies žinomumą, kad čia noriai kurtųsi tarptautinės kompanijos. Tarkim, valdymo dimensijai įvaizdis gali būti svarbus dėl kelių priežasčių: Lietuva figūruoja įvairiose tarptautinėse organizacijose, turi savo tikslus ir siekius, todėl turi būti matoma kaip konstruktyvi šalis, kuri būtų patikima ir su kuria būtų galima bendradarbiauti, kuri yra įtakinga ir gerbiama kitų šalių atžvilgiu. Kalbant apie turizmą - tai visiškai nuo komunikacijos priklausoma dimensija. Čia viskas priklauso nuo skiriamo biudžeto BVP. Lietuvos indėlis į turizmą galima sakyti yra vienas mažiausių ES, todėl natūralu, kad šioje srityje Lietuva nukenčia. Ir kalbat apie visas likusias dimensijas, jos yra ne ką mažiau svarbios formuojant šalies įvaizdį.

Kalbant apie priemones, naudojamas formuojant šalies įvaizdį, svarbiausios yra komunikacija ir žiniasklaida. Turizmas, investicijos, gyventojų pritraukimas pagrinde formuojamos komunikacijos pagalba, šalių įvaizdis formuojamas veiksmais kurie vyksta dirbant su žiniasklaida. Visos iniciatyvos, veiksmai, ar realus pokytis, kuris yra unikalus, visa tai aptarinės didieji nuomonių formuotojai, apie tai rašys skirtingi medijų kanalai. Taigi, pagrindinės priemonės – veiksmai,

iniciatyvos, pokyčiai, gebėjimas juos iškomunikuoti užsienio auditorijoms ir gebėjimas dirbti ir bendradarbiauti su tarpininkais, kurie juos pasiekia.

**4. Ką rekomenduotumėte, remiantis savo patirtimi, siekiant pagerinti Lietuvos įvaizdį užsienio šalių akyse?**

LRV esam pateikę nemažai rekomendacijų, kas galėtų pagerinti šį procesą ir Lietuvos įvaizdį užsienio šalių akyse. Vadovaujantis kitų šalių praktika (Estijos atvejis) siūlyčiau apsvarstyti galimybę įrengti šalies pristatymo erdvę, kuri būtų skirta šalies prekės ženklo pristatymui diplomatinėms delegacijoms, žurnalistams ir kitiems svarbiems asmenims. Taip pat svarbu įkurti agentūrą, tarnyba, kuri galėtų kuruoti šį procesą ir būtų visiškai atsiribojusi nuo politinių sprendimų.

**5. Kokias problemas galite išskirti iki šiol formuojant Lietuvos įvaizdį, kurias iniciatyvas išskirtumėte kaip sėkmingiausias ir kurios nepateisino lūkesčių? Kokias galėtumėte išskirti iki šiol vykdytų iniciatyvų stiprybes ir trūkumus?**

Galima teigti, kad iki šiol Lietuvos įvaizdis strategiškai nebuvo formuojamas. Ankstesni bandymai kažkiek reflektuoja tai, kiek tada mes buvom pažengę, kaip viską matėm, įsivaizdavom ir ką padarėm, kad strategijos būtų įgyvendintos. Mano manymu, lyginti ankstesnius bandymus su šia strategija būtų netikslinga, kadangi skiriasi iš esmės viskas: procesai, sprendimai ir rezultatai. Galima sakyti, kad iki tol buvo tiesiog reklaminiai bandymai. Visą laiką pristatant Lietuvą buvo naudojamas Lietuvos turistinis prekės ženklas, tačiau turizmas – juk tik viena iš dimensijų. Todėl šalies „brandingu“ to negalima vadinti. Lietuvos įvaizdžio formavimas nebuvo strategiškasis, todėl taip ir liko idėjomis skaidrėse. Nebuvo bendro sutarimo kaip būtų galima komunikuoti, procesas nebuvo metodologiškas, nuoseklus. Visgi, šis procesas turėtų įtraukti visą viešąjį sektorių, skirtingas institucijas ir nebūti politiškas. Tuo tarpu ši strategija buvo vykdoma visiškai kitaip: į procesą buvo įtraukta daug politinių, nepolitinių ir kitų institucijų, buvo atlikti interviu su visų ministerijų specialistais, konsultuojamasi su tarptautiniais ekspertais.

**6. Kaip, Jūsų manymu, turėtų būti formuluojama šalies įvaizdžio formavimo konceptuali idėja? Kas turėtų dalyvauti jos kūrime? Ar užsienio šalių ekspertai turėtų dalyvauti įvaizdžio strategijos kūrimo procese?**

Mano manymu, rengiant šią strategiją visas procesas buvo teisingas, todėl ne veltui tarptautiniuose apdovanojimuose laimėjo aukso medalius. Plačiau apie tai galėtų pakomentuoti LRV darbo grupė, tačiau visame strategijos kūrimo procese buvo atlikta nemažai tyrimų, buvo organizuojamos diskusijos, į šį procesą buvo įtraukti ir užsienio šalių ekspertai.

**7. Ar Lietuvai reikalingas nacionalinis prekės ženklas, padedantis formuoti šalies įvaizdį? Kodėl? Ar Lietuvai kyla problemų neturint Lietuvos prekės ženklo (ženklodaros) koncepcijos? Kokių?**

Bet kokiai šaliai yra labai svarbu turėti savo prekės ženklą. Tai svarbus elementas formuojant šalies įvaizdį. Labai svarbu vieningas jo naudojimas. Kai nėra bendros sistemos, situacija yra gana chaotiška. Negalima teigti, kad nesant ženklodaros ji nevyksta visai. Procesas yra, tačiau jis yra skirtingas. Iki šiol visos šalies institucijos Lietuvą pristatinėjo skirtingai (pasitaikydavo, kad vienoje parodoje būdavo du skirtingi standai, kuriuose šalis pristatinėjama visiškai skirtingai. Vienas standas apie Lietuvą kalba kaip apie organišką šalį, kitas – pažangią valstybę informacinių technologijų srityje). Taip neturėtų būti. Skirtingi šalies pristatymai nėra efektyvu. Taip pat verta pažymėti, kad šalies institucijos Lietuvą užsienyje pristatinėja ne tik skirtingai, tačiau tai daro ir neurėdamos kokybiškų dizaino ir pristatymo resursų. Svarbu turėti bendrą sistemą. Vyrauja



nuomonė, kad gera ženklodara ir šalies pristatymas kainuoja daug ir labai brangiai, tačiau drįsiu paprieštarauti. Gera ženklodara taupo pinigus.

**8. Įvertinkite savo požiūrį į ženklodaros bei viešosios diplomatijos santykį įvaizdžio formavimo bei valdymo procese. Ar sutinkate, kad sėkminga šalies prekės ženklo ir viešosios diplomatijos sąveika sukuria dideles galimybes formuojant įvaizdį užsienio šalyse? Kodėl?**  
Taip sutinku. Šalys įvaizdį kuria veiksmais. Veiksmai atsiduria žiniasklaidoje. Tą galima pastebėti iš analizių, kurias atlieka Lietuvos įvaizdžio grupė analizuodama tarptautinę žiniasklaidą ir jos priemones. Tarptautiniai portalai rašo apie veržlius ir įdomius mūsų veiksmus.

**9. Ar, jūsų manymu, tinkamai buvo/yra parenkami komunikacijos sklaidos temos, kanalai ir būdai įgyvendinat Lietuvos įvaizdžio kūrimo tikslus, ypatingai vertinant viešosios diplomatijos („vyriausybė – žmonėms“) sklaidą (diplomatinių atstovybių įtraukimas, soc. medijų panaudojimas, vaizdo informacija, pranešimai užsienio spaudoje ir kt.)?**

Mano manymu prieš tai komunikacija neveikė apskritai: nebuvo suderintų žinučių, visi pasakojo skirtingas istorijas, nebuvo strategiškumo. Sklaidos kanalai buvo parenkami atsitiktinai, nebuvo strateginio priėjimo prie žurnalistų ir pan.

**10. Kaip vertinate, ar išvystyto nacionalinio prekės ženklo, kaip vieno iš įrankių formuojant valstybės įvaizdį, neturėjimas, bei viešosios diplomatijos įgalinimo nepakankamumas turėjo įtakos menkam Lietuvos tarptautiniam įvaizdžiui? Kokias matote kitas priežastis dėl nepasiektų įvaizdžio gerinimo rezultatų?**

Manau, kad taip ir tam įtakos turėjo daug faktorių. Nepasiektiems įvaizdžio gerinimo rezultatams daug įtakos turėjo metodologijos parinkimas. Labai svarbu pačio proceso vykdymas, kaip tai darai, kad turi remtis duomenimis, sudarydamas legitimumo vaizdą, kad tai nevyksta per greitai, kad turi būti įtraukiama pakankamai daug žmonių, institucijų, pasiremiamas ekspertinėmis nuomonėmis. Kad procesas yra depolitizuotas, kad yra skaidrus ir pan. Gruzinas Szondi yra parengęs darbą apie įvaizdžio formavimą, kur išvardinęs 8 priežastis kodėl dauguma projektų yra įgyvendinami nesėkmingai.

**11. Kaip manote, kodėl valstybės įvaizdžio formavimo ir valdymo procesas turėtų būti (ar neturėtų būti) prioritetas Lietuvos užsienio politikos tikslas, kuris nesikeis keičiantis valdančiosioms partijoms ar ekonominei situacijai?**

Valstybės įvaizdžio formavimas ir valdymo procesas turėtų būti vienas iš prioritetinių Lietuvos užsienio politikos tikslų, nes turime problemų ir didelį potencialą kažką keisti. Įvaizdis yra labai svarbus ir gali padėti pristatant verslus, pritraukti investicijas, žmones, gerinti savo galimybes ir santykius su kitomis užsienio šalimis, vystyti savo poziciją tarptautinėse organizacijose, pritraukti turistus ir pan.

**12. Kiek esate susipažinęs (-usi) su naująja Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija? Kaip vertinate jos vystymo metodologiją, paremtą „konkurencinio tapatumo“ kūrimu ir pozicionavimą skleidžiant žinutę „Open for Co-creation“?**

Plačiai. Vertinti sunku, tačiau galiu patikinti, kad pasirinkę „Open for Co-creation“ pozicionavimą, siekiame išsiskirti kalbėdami apie tai, ką galime su pasauliu sukurti kartu – būdami atviri, veržlūs ir bendradarbiaujantys. Norime, kad mūsų prisistatymas būtų ne savitikslių pagyra, bet atneštų pamatuojamą naudą pritraukiant į Lietuvą daugiau investicijų, turistų, talentų ir prisidėtų didinant eksporto apimtį.

**13. Kas, jūsų nuomone, dar yra ar galėtų būti svarbu, sėkmingam vieningos Lietuvos įvaizdžio strategijos formavimui ir įgyvendinimui?**

Dabar svarbiausia yra kurti vientisą vaizdą, kuris geriausiai atspindėtų Lietuvos kultūrą ir čia esančias galimybes. Kaip ir minėjau, vienos institucijos ar pavieniai verslininkai Lietuvą yra linkę

pristatinėti kaip senovinėmis tradicijomis persismelkusią šalį, o kiti – kaip jauną, tačiau sparčiai augantį, ekonomikos ir inovacijų centrą. Esame ribojami posovietinės šalies šleifo, bet turime pasakoti kitą istoriją – kai atkūrėme nepriklausomybę turėjome viską sukurti nuo nulio ir tai atidarė duris naujoms galimybėms. Tokį subendrintą Lietuvos įvaizdį ir planuojame pristatyti Lietuvai.

**1. Koks, jūsų nuomone, yra Lietuvos įvaizdis šiandien?**

Kalbant apie Lietuvos įvaizdį užsienyje, galime išskirti regionus, kuriuose Lietuva dėl istorinių priežasčių buvo ir yra žinoma ir turi itin patrauklų įvaizdį, bei regionus, kuriose žinoma mažai, ir iš esmės nėra susiformavusio jokio įvaizdžio.

**2. Kaip manote, koks yra valstybės įvaizdžio ir valstybės identiteto ryšys, tarpusavio santykis? Kaip manote, lietuviai žino savo tapatumą? Koks jis ir ar juo turėtų būti pagrįstas mūsų šalies įvaizdis?**

Galbūt į šias temas anksčiau neįsigilinęs asmuo užtruktų kiek ilgiau randant atsakymą, tačiau manau ir tokie asmenys sutiktų, jog viena Lietuvos identiteto dalių – nepalaužiamumas („resilience“), atkaklumas bei kūribingumas. Manau, jog nepalaužiamumo bruožas būtų puikus atspirties taškas valstybės įvaizdžio naratyve, ir ši nacionalinės tapatybės elementą atpažintų dauguma lietuvių.

**3. Kaip manote, kodėl valstybėms reikia formuoti savo įvaizdį? Kokios priemonės bei strategijos turėtų būti naudojamos?**

Teigiamas išpūdis bei kiti švelniosios galios elementai gali duoti apčiuopiamą naudą, ypač eksporto srityje. Inovatyvios šalies įvaizdis vartotojui suteikia didesnę pasitikėjimą Lietuvoje pagamintiems technologijomis bei pramonės produktais. Panašus principas galioja ir Lietuvos kultūros eksportui

**4. Ką rekomenduotumėte, remiantis savo patirtimi, siekiant pagerinti Lietuvos įvaizdį užsienio šalių akyse?**

Vieningo naratyvo; pagrindinių akcentų tęstinumo; auditorijai atpažįstamų simbolių naudojimo. Pvz., taisyklinga Lietuvos istorijos faktų komunikacija (ne „100 metų Lietuvai“, o „100 metų Lietuvos Respublikai“, taip pabrėžiant senas istorines ištakas bei valstybingumą – esame sena ir Vakarietiškai orientuota šalis su unikalia kalba. Neteisingai iškomunikuojant sukaktis, užsienio atstovams neretai kyla abejonė „tai kokia kalba kalba lietuviai?“ bei kiti kvestionavimai, susiję su mitais apie rytų Europą. Antra, įvaizdžio formavime reikia pasitelkti ne tik istorinius elementus, bet ir modernius pasiekimus. Pvz. darnaus rūbų naudojimo platforma „Vinted“ pati savaime kalba apie modernumą bei ekologiškumą ir yra gerai atpažįstamas ženklas vakarų Europoje, tačiau retas to regiono gyventojas susietų „Vinted“ su Lietuva. Tai yra neišnaudotas potencialas.

**5. Kokias problemas galite išskirti iki šiol formuojant Lietuvos įvaizdį, kurias iniciatyvas išskirtumėte kaip sėkmingiausias ir kurias nepateisino lūkesčių? Kokias galėtumėte išskirti iki šiol vykdytų iniciatyvų stiprybes ir trūkumus?**

„Co-Create“ – puikus, lengvai modifikuojamas instrumentas, atspindintis Lietuvos modernumą bei atvirumą (bei leidžiantis lengvai užmegzti potencialaus bendradarbiavimo dialogą). Nesėkmingą iniciatyvą išskirti būtų sunku, tačiau mažias sėkmingas kampanijas vienytų tai, kad jos apima daug minčių neišgryninant pagrindinės žinutės.

**6. Kaip, Jūsų manymu, turėtų būti formuluojama šalies įvaizdžio formavimo konceptuali idėja? Kas turėtų dalyvauti jos kūrime? Ar užsienio šalių ekspertai turėtų dalyvauti įvaizdžio strategijos kūrimo procese?**

Istorikai, aukščiausio lygio modernios komunikacijos specialistai; aušktųjų technologijų pramonės atstovai (būna kuriozų, kuomet net tose pačiose LR atstovybėse dirbantys asmenys nežino įspūdingų Lietuvos pramonės pasiekimų, pvz. mokslinių lazerių turimos 10 proc. tarptautinės rinkos). Užsienio ekspertai galėtų būti naudingi, tačiau būtina sąlyga – sovietų opkupacijos bei po jos sekusios 30 metų transformacijos supratimas (t.y. svarbu, kad patys ekspertai suvoktų, koki greitą progresą sugebėjo pasiekti Lietuva – deja, bet vakaruose neretai pritrūksta tikslaus supratimo apie SSRS vykdytas represijas bei sukeltą žalą okupuotoms šalims).

**7. Ar Lietuvai reikalingas nacionalinis prekės ženklas, padedantis formuoti šalies įvaizdį? Kodėl? Ar Lietuvai kyla problemų neturint Lietuvos prekės ženklo (ženklodaros) koncepcijos? Kokių?**

Sunku pasakyti. Viena vertus, geriausiai pasaulyje atpažįstamos šalys (JK, Prancūzija, Ispanija, Brazilija ir pan.) tokiomis yra neretai ne dėl ženkloros, o kitų istorinių, geografinių priežasčių ar popkultūros reiškinių (pvz. Kroatija po „Sostų karų“ arba Naujoji Zelandija po „Žiedų Valdovo“ trilogijos filmavimo). Kita vertus, Estijos ženkloros su „E-Stonia“ yra vientisa, gerai apgalvota ir gerai atspindinti Estijos progresą per 30 metų. Konceptas „E-stonia“ jau pasiekė ir dalies britų ausis (kalbu iš 3 metų patirties JK) ir yra efektyvus šūkis reklamuojant šalį. Galimai ir Lietuvai tokio slogano turėjimas padėtų teigiamą žinutę apie save paskleisti plačiau. Hibridinis variantas – galbūt Lietuvai sugalvojus įsimintiną ženkloros koncepciją (kaip „E-stonia“); ir nufilmavus pasaulinį bestselerį kino projektą Lietuvoje, popkultūros atneštas žinomumas drauge su ženkloros koncepcija galėtų vienas kitą puikiai papildyti?

**8. Įvertinkite savo požiūrį į ženkloros bei viešosios diplomatijos santykį įvaizdžio formavimo bei valdymo procese. Ar sutinkate, kad sėkminga šalies prekės ženkloros ir viešosios diplomatijos sąveika sukuria dideles galimybes formuojant įvaizdį užsienio šalyse? Kodėl? Žinoma!**

**9. Ar, jūsų manymu, tinkamai buvo/yra parenkami komunikacijos sklaidos temos, kanalai ir būdai įgyvendinant Lietuvos įvaizdžio kūrimo tikslus, ypatingai vertinant viešosios diplomatijos („vyriausybė – žmonėms“) sklaidą (diplomatinių atstovybių įtraukimas, soc. medijų panaudojimas, vaizdo informacija, pranešimai užsienio spaudoje ir kt.)?**

Sunku komentuoti, kadangi tuomet reikėtų susipažinti su visų LR atstovybių užsienyje vykdoma medijos sklaida. Tačiau vertinant soc. medijose matytą vykdomą komunikacinę veiklą, sakyčiau, jog soc. tinklai turi labai gerą šviečiamąjį turinį lietuvių kalba, skirtą lietuvių auditorijoms. Tačiau kalbant apie užsienio kalba sklaidžiamas žinutes, manyčiau, kad bent pagrindinėse užsienio rinkose vykdoma komunikacija galėtų pereiti specialius mokymus, per kuriuos būtų išskiriamos pagrindinės komunikuojamos mintys. Taip pat verta labiau pasitikslinti į tai, kokie Lietuvos aspektai galėtų būti aktualūs ar artimesni atitinkamai užsienio šaliai (kalbant ir apie istorinius momentus, ir apie modernius pasiekimus – čia tiktų ir tas pats „Vinted“ pavyzdys Prancūzijoje).

**10. Kaip vertinate, ar išvystyto nacionalinio prekės ženkloros, kaip vieno iš įrankių formuojant valstybės įvaizdį, neturėjimas, bei viešosios diplomatijos įgalinimo nepakankamumas turėjo įtakos menkam Lietuvos tarptautiniam įvaizdžiui? Kokias matote kitas priežastis dėl nepasiektų įvaizdžio gerinimo rezultatų?**

Įtakos galima iturėjo, tačiau tikrai nebuvo pagrindinė priežastis.

**11. Kaip manote, kodėl valstybės įvaizdžio formavimo ir valdymo procesas turėtų būti (ar neturėtų būti) prioritetas Lietuvos užsienio politikos tikslas, kuris nesikeistų keičiantis valdančiosioms partijoms ar ekonominei situacijai?**

Strategijos vientisumas padeda ilgam laikui įsiminti šalį, ypač tarp tų grupių, kurios dėl tam tikrų priežasčių ir taip mažiau linkusios žinoti apie Lietuvą.

**12. Kiek esate susipažinęs (-usi) su naująja Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija? Kaip vertinate jos vystymo metodologiją, paremtą „konkurencinio tapatumo“ kūrimu ir pozicionavimą skleidžiant žinutę „Open for Co-creation“?**

Teko dalyvauti vienoje mokomojoje sesijoje, kurią vertinu labai teigiamai. Kaip anksčiau minėjau, tai yra aiški, gerai įsiminama ir konkretų bendradarbiavimą fasilituojanti žinutė.

**13. Kas, jūsų nuomone, dar yra ar galėtų būti svarbu, sėkmingam vieningos Lietuvos įvaizdžio strategijos formavimui ir įgyvendinimui?**

Strategija gera, manau, tik praverstų reguliarus apsitaramas tarp Lietuvos kultūros, pramonės, galbūt ir kitų sričių specialistų apie naujausius Lietuvos pasiekimus, kuriuos taip pat būtų galiam iškomunikuoti.

**1. Koks, jūsų nuomone, yra Lietuvos įvaizdis šiandien?**

Lietuvos įvaizdis užsienio valstybėse yra tikrai geras, neturime tam tikrų blogų klišių, kurios sektų mums iš paskos. Lietuva save pozicionuoja, kaip drąsios (turima mintyje ir drąsius žingsnius užsienio politikoje), novatoriškos, imlios inovacijoms ir patrauklios darbo rinkai šalis.

**2. Kaip manote, koks yra valstybės įvaizdžio ir valstybės identiteto ryšys, tarpusavio santykis? Kaip manote, lietuviai žino savo tapatumą? Koks jis ir ar juo turėtų būti pagrįstas mūsų šalies įvaizdis? Manau, kad šis klausimas nėra gerai išspręstas ir nėra aiškių gairių, kad galėtume aiškiai pamatyti minėtą santykį. Lietuvių tapatumas taip pat nėra aiškiai identifikuotas ar bent jau iškomunikuotas.**

**3. Kaip manote, kodėl valstybėms reikia formuoti savo įvaizdį? Kokios priemonės bei strategijos turėtų būti naudojamos?**

Manau, kaip taip. Valstybės įvaizdžio formavimas ir pristatymas yra vienas svarbesnių sėkmės raktų siekiant siųsti pozityvią žinią apie savo valstybę bei prisidėti prie geresnių ekonominės diplomatijos rezultatų. Šiuo metu jau veikia tam tikros iniciatyvos, pvz. LRV turi LT įvaizdžio formavimo grupę, tad reikia tik sutikrinti jau esamas priemones ir įrankius prieš sukuriant ar iniciuojant naujus.

**4. Ką rekomenduotumėte, remiantis savo patirtimi, siekiant pagerinti Lietuvos įvaizdį užsienio šalių akyse?**

Manau, kad pats svarbiausias dalykas – atrinkti, kokios prioritetinės sritys yra pačios svarbiausios pristatant Lietuvą ir šioms sritims pristatyti reiktų kelių, bet paprastų faktų arba frazių. Taip pat svarbu turėti vieną brandą pristatinėjant savo šalį, kad visose temose, jeigu ir jos skiriasi, tas vienas ženklas būtų įsimintas.

**5. Kokias problemas galite išskirti iki šiol formuojant Lietuvos įvaizdį, kurias iniciatyvas išskirtumėte kaip sėkmingiausias ir kurios nepateisino lūkesčių? Kokias galėtumėte išskirti iki šiol vykdytų iniciatyvų stiprybes ir trūkumus?**

Sunku atsakyti. Nesu stipriai susipažinęs su ankstesnėmis iniciatyvomis.

**6. Kaip, Jūsų manymu, turėtų būti formuluojama šalies įvaizdžio formavimo konceptuali idėja? Kas turėtų dalyvauti jos kūrime? Ar užsienio šalių ekspertai turėtų dalyvauti įvaizdžio strategijos kūrimo procese?**

Užsienio šalių partnerių dalyvavimas kūrimo procese būtų privalumas, kadangi mums patiems tam tikri faktai ar tiems faktams pateikti žinutės gali atrodyti patraukliai, bet užsienio šalies atstovui, tai gali atrodyti visai „ne į temą“. Kitaip tariant, labai svarbu, kad kuriama žinutė apie LT įvaizdį pasiektų užsienio auditoriją. Labai preliminarus pavyzdys, kada LT norėtų dalyvauti Eurovizijoje su lyrine daina lietuvių kalba – ji mums būtų gerai, bet užsienio publika nesupras.

**7. Ar Lietuvai reikalingas nacionalinis prekės ženklas, padedantis formuoti šalies įvaizdį? Kodėl? Ar Lietuvai kyla problemų neturint Lietuvos prekės ženklo (ženklodaros) koncepcijos? Kokių?**

Apie nacionalinį prekės ženklą kalbama jau senokai, buvę įvairių iniciatyvų dėl šio projekto įgyvendinimo, bet apčiuopiamų rezultatų dar nėra. Šio ženklo buvimas vienareikšmiškai prisidėtų ne tik kuriant geresnį šalies įvaizdį, bet ir geresnių šalyje gaminamų ir kitose užsienio šalyse parduodamų produktų rezultatų. Esant nacionaliniam prekės ženklui būtų sukuriamos geresnės

produktų matomumo ir atpažinimo galimybės. Nesant nacionaliniam prekės ženklui problemų gal ir nėra, tačiau lieka neišnaudotos kitos galimybės ir šalies žinomumo potencialas.

**8. Įvertinkite savo požiūrį į ženklo daros bei viešosios diplomatijos santykį įvaizdžio formavimo bei valdymo procese. Ar sutinkate, kad sėkminga šalies prekės ženklo ir viešosios diplomatijos sąveika sukuria dideles galimybes formuojant įvaizdį užsienio šalyse? Kodėl?**  
Sutinku. Svarbu, kad ir viešojoje diplomatijoje dalyvaujantys subjektai taip pat turėtų reikalingus įrankius ir amuniciją įvaizdžio formavimui, t.y. reikalingus statistinius duomenis, faktus ir kitą turinį, kas galėtų reprezentuoti šalies įvaizdį.

**9. Ar, jūsų manymu, tinkamai buvo/yra parenkami komunikacijos sklaidos temos, kanalai ir būdai įgyvendinat Lietuvos įvaizdžio kūrimo tikslus, ypatingai vertinant viešosios diplomatijos („vyriausybė – žmonėms“) sklaidą (diplomatinių atstovybių įtraukimas, soc. medijų panaudojimas, vaizdo informacija, pranešimai užsienio spaudoje ir kt.)?**  
Dėmesio šiai temai niekada nebuvo per daug ir negali būti per daug. Kuo didesnis visų pusių įsitraukimas, tuo geresnis galimas ir tikėtinas rezultatas.

**10. Kaip vertinate, ar išvystyto nacionalinio prekės ženklo, kaip vieno iš įrankių formuojant valstybės įvaizdį, neturėjimas, bei viešosios diplomatijos įgalinimo nepakankamumas turėjo įtakos menkam Lietuvos tarptautiniam įvaizdžiui? Kokias matote kitas priežastis dėl nepasiektų įvaizdžio gerinimo rezultatų?**  
Nesu susipažinęs su faktais, kad tarptautinėje erdvėje LT įvaizdis yra menkas, tad negaliu pakomentuoti.

**11. Kaip manote, kodėl valstybės įvaizdžio formavimo ir valdymo procesas turėtų būti (ar neturėtų būti) prioritetas Lietuvos užsienio politikos tikslas, kuris nesikeisčių keičiantis valdančiosioms partijoms ar ekonominei situacijai?**  
Sutikčiau, kad tai būtų prioritetas ir ilgalaikis dalykas. Vienas iš motyvų, kad užsienio valstybės nori dirbti su ilgalaikiais, patikimais verslo, kultūros ar kitos srities partneriais. Pats įėjimas į vieną ar kitą rinką reikalauja daugybės metų intensyvaus darbo. Užsienio partneriams vietiniai šalies rinkimai nėra labai aktualūs ir jie žiūri ilgalaikių konkrečios valstybės prioritetų. Tad LT įvaizdžio formavimas, proceso palaikymas turi būti kuo mažiau politizuotas taip sumažinant rizikas keisti įvaizdžio formavimo strategijas su kiekvienais politiniais rinkimais.

**12. Kiek esate susipažinęs (-usi) su naująja Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija? Kaip vertinate jos vystymo metodologiją, paremtą „konkurencinio tapatumo“ kūrimu ir pozicionavimą skleidžiant žinutę „Open for Co-creation“?**  
Esu dalinai susipažinęs ir manau, kad pradėti žingsniai dėl „Co-creation“ eina gera linkme, viskas skamba novatoriškai, tačiau to konkretaus LT identiteto ar sąsajos su LT pasigendama.

**13. Kas, jūsų nuomone, dar yra ar galėtų būti svarbu, sėkmingam vieningos Lietuvos įvaizdžio strategijos formavimui ir įgyvendinimui?**  
Prieš kuriant kažką naujo visuomet sveika, o gal net ir reikia, apsižiūrėti, kas yra aplinkui. Kokios strategijos yra pas kitas valstybes ir pan.

1. **Koks, jūsų nuomone, yra Lietuvos įvaizdis šiandien?**  
Manau vis patrauklesnis, bet žinoma tobulintinas.
2. **Kaip manote, koks yra valstybės įvaizdžio ir valstybės identiteto ryšys, tarpusavio santykis? Kaip manote, lietuviai žino savo tapatumą? Koks jis ir ar juo turėtų būti pagrįstas mūsų šalies įvaizdis?**
3. **Kaip manote, kodėl valstybėms reikia formuoti savo įvaizdį? Kokios priemonės bei strategijos turėtų būti naudojamos?**  
Valstybės privalo strategiškai ir kompleksiškai formuoti šalies įvaizdį, tai vizitinė kortelė, turinti savyje begaę sudedamųjų. Kaip mes norime atrodyti ilgalaikėje perspektyvoje, ko siekiame - pvz. bandyta būti Drąši šalis, dabar einama prie tikrumo su Real is Beautiful kurią vertinu labai pozityviai.
4. **Ką rekomenduotumėte, remiantis savo patirtimi, siekiant pagerinti Lietuvos įvaizdį užsienio šalių akyse?**  
Investuoti į LT įvaizdį ir girdėti profesionalų pastabas ir patarimus, bei laikytis ilgalaikės strategijos.
5. **Kokias problemas galite išskirti iki šiol formuojant Lietuvos įvaizdį, kurias iniciatyvas išskirtumėte kaip sėkmingiausias ir kurios nepateisino lūkesčių? Kokias galėtumėte išskirti iki šiol vykdytų iniciatyvų stiprybes ir trūkumus?**  
Pvz. Real is Beautiful – vertinu kaip sėkmingą iniciatyvą
6. **Kaip, Jūsų manymu, turėtų būti formuluojama šalies įvaizdžio formavimo konceptuali idėja? Kas turėtų dalyvauti jos kūrime? Ar užsienio šalių ekspertai turėtų dalyvauti įvaizdžio strategijos kūrimo procese?**  
Tik ekspertai turėtų dalyvauti, o ne politikai, užsienio šalių ekspertai žinoma, kad gali dalyvauti.
7. **Ar Lietuvai reikalingas nacionalinis prekės ženklas, padedantis formuoti šalies įvaizdį? Kodėl? Ar Lietuvai kyla problemų neturint Lietuvos prekės ženklo (ženklodaros) koncepcijos? Kokių?**  
Būtinas!
8. **Įvertinkite savo požiūrį į ženklodaros bei viešosios diplomatijos santykį įvaizdžio formavimo bei valdymo procese. Ar sutinkate, kad sėkminga šalies prekės ženklo ir viešosios diplomatijos sąveika sukuria dideles galimybes formuojant įvaizdį užsienio šalyse? Kodėl?**
9. **Ar, jūsų manymu, tinkamai buvo/yra parenkami komunikacijos sklaidos temos, kanalai ir būdai įgyvendinat Lietuvos įvaizdžio kūrimo tikslus, ypatingai vertinant viešosios diplomatijos („vyriausybė – žmonėms“) sklaidą (diplomatinių atstovybių įtraukimas, soc. medijų panaudojimas, vaizdo informacija, pranešimai užsienio spaudoje ir kt.)?**  
Manau, kad tinkamai
10. **Kaip vertinate, ar išvystyto nacionalinio prekės ženklo, kaip vieno iš įrankių formuojant valstybės įvaizdį, neturėjimas, bei viešosios diplomatijos įgalinimo nepakankamumas turėjo**



**įtakos menkam Lietuvos tarptautiniam įvaizdžiui? Kokias matote kitas priežastis dėl nepasiektų įvaizdžio gerinimo rezultatų?**

**11. Kaip manote, kodėl valstybės įvaizdžio formavimo ir valdymo procesas turėtų būti (ar neturėtų būti) prioritetas Lietuvos užsienio politikos tikslas, kuris nesikeistų keičiantis valdančiosioms partijoms ar ekonominei situacijai?**

Turėtų. Tam kad nesikeistų papūtus naujiems politiniams vėjams☺

**12. Kiek esate susipažinęs (-usi) su naująja Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija? Kaip vertinate jos vystymo metodologiją, paremtą „konkurencinio tapatumo“ kūrimu ir pozicionavimą skleidžiant žinutę „Open for Co-creation“?**

Esu susipažinusi, Open for Co-creation vertinu labai labai pozityviai, ekspertai atliko puikų darbą!

**13. Kas, jūsų nuomone, dar yra ar galėtų būti svarbu, sėkmingam vieningos Lietuvos įvaizdžio strategijos formavimui ir įgyvendinimui?**

Politinė valia palaikant turizmą ir pakankamo finansavimo skyrimas☺

**1. Koks, jūsų nuomone, yra Lietuvos įvaizdis šiandien?**

Neutralus arba “neaiškus” dėl Lietuvos kaip šalies žinomumo stokos. Užsienio šalyse jis fragmentinis, nes skirtingos institucijos ir organizacijos pristatydavo Lietuvą savaip ar pagal savo veiklos sritį. Nepakankamas šalies žinomumas yra problema, kurią dar reikia spręsti. Gal su Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija mums tai pavyks.

**2. Kaip manote, koks yra valstybės įvaizdžio ir valstybės identiteto ryšys, tarpusavio santykis? Kaip manote, lietuviai žino savo tapatumą? Koks jis ir ar juo turėtų būti pagrįstas mūsų šalies įvaizdis?**

Šiai dienai identitetas yra daugialypis, kaip ir įvaizdis. Pirmiausia reikėtų formuoti identitetą, kuris būtų aiškus visiems ir kuris leistų tikslingai kurti šalies įvaizdį, apimančią daugybę veiksnių – gyventojų įvaizdį, socialinį įvaizdį, vizualinį įvaizdį ir t. t. Tapatumas lietuviams žinomas, bet skirtingai suprantamas.

**3. Kaip manote, kodėl valstybėms reikia formuoti savo įvaizdį? Kokios priemonės bei strategijos turėtų būti naudojamos?**

Šalys konkuruoja dėl prekių eksporto, investicijų, talentų bei turistų pritraukimo, todėl įvaizdžio bei prekės ženklo kūrimo ir reputacijos valdymo problema yra svarbi. Aktyvi ir koordinuota valstybės įvaizdžio kūrimo veikla yra būtina sėkmingo valstybės buvimo tarptautinėje erdvėje sąlyga. Stiprus teigiamas įvaizdis valstybei padeda pelnyti ne tik kitų valstybių palankumą, bet ir suvienija šalies gyventojus.

**4. Ką rekomenduotumėte, remiantis savo patirtimi, siekiant pagerinti Lietuvos įvaizdį užsienio šalių akyse?**

Negaliu pasakyti, kad reikia jį gerinti. Labiau pasisakyčiau už stiprinimą, išgryninimą ir svarbiausia – žinomumo didinimą. Tikiu, kad su Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija mums tai pavyks.

**5. Kokias problemas galite išskirti iki šiol formuojant Lietuvos įvaizdį, kurias iniciatyvas išskirtumėte kaip sėkmingiausias ir kurios nepateisino lūkesčių? Kokias galėtumėte išskirti iki šiol vykdytų iniciatyvų stiprybes ir trūkumus?**

Daug metu ši veikla buvo fragmentinė ir vykdoma atskirų įstaigų ir organizacijų pagal veiklos kompetenciją. Žinomesnės ir ne visos sėkmingos turizmo srityje. LRV 2018 m. iniciatyva apjungti patirtis ir koordinuoti šią sritį sveikintina, bet trūksta informacijos kaip sekasi ir kokie pokyčiai.

**6. Kaip, Jūsų manymu, turėtų būti formuluojama šalies įvaizdžio formavimo konceptuali idėja? Kas turėtų dalyvauti jos kūrime? Ar užsienio šalių ekspertai turėtų dalyvauti įvaizdžio strategijos kūrimo procese?**

Šalies įvaizdžio formavimas – tai neatsiejama nacionalinė politikos dalis. Deja, iki šiol visos pastangos formuoti šalies įvaizdį davė nedaug naudos, nes siunčiant skirtingas žinutes pasauliui, nekuriama vieninga ir aiški Lietuvos tapatybė. Užsienio ekspertai gali konsultuoti, patarti, bet kurti turime mes, šalies piliečiai.

- 7. Ar Lietuvai reikalingas nacionalinis prekės ženklas, padedantis formuoti šalies įvaizdį? Kodėl? Ar Lietuvai kyla problemų neturint Lietuvos prekės ženklo (ženklodaros) koncepcijos? Kokių?**

Šalys konkuruoja dėl prekių eksporto, investicijų, talentų bei turistų pritraukimo, todėl aktyvi ir koordinuota valstybės įvaizdžio bei prekės ženklo kūrimo veikla yra būtina sėkmingo valstybės buvimo tarptautinėje erdvėje sąlyga.

- 8. Įvertinkite savo požiūrį į ženklodaros bei viešosios diplomatijos santykį įvaizdžio formavimo bei valdymo procese. Ar sutinkate, kad sėkminga šalies prekės ženklo ir viešosios diplomatijos sąveika sukuria dideles galimybes formuojant įvaizdį užsienio šalyse? Kodėl?**

Bendradarbiavimas ir bendro tikslo siekimas visada svarbus, todėl sutinku, kad sėkminga šalies prekės ženklo ir viešosios diplomatijos sąveika sukuria geresnes galimybes formuojant įvaizdį užsienio šalyse.

- 9. Ar, jūsų manymu, tinkamai buvo/yra parenkami komunikacijos sklaidos temos, kanalai ir būdai įgyvendinat Lietuvos įvaizdžio kūrimo tikslus, ypatingai vertinant viešosios diplomatijos („vyriausybė – žmonėms“) sklaidą (diplomatinių atstovybių įtraukimas, soc. medijų panaudojimas, vaizdo informacija, pranešimai užsienio spaudoje ir kt.)?**

Sunku įvertinti ir taip paprastai atsakyti. Darbai vyksta. Pastangos yra, bet manyčiau nepakankamos. Trūksta ir pačių diplomatinių atstovybių aktyvumo, iniciatyvos.

- 10. Kaip vertinate, ar išvystyto nacionalinio prekės ženklo, kaip vieno iš įrankių formuojant valstybės įvaizdį, neturėjimas, bei viešosios diplomatijos įgalinimo nepakankamumas turėjo įtakos menkam Lietuvos tarptautiniam įvaizdžiui? Kokias matote kitas priežastis dėl nepasiektų įvaizdžio gerinimo rezultatų?**

Šalys konkuruoja dėl prekių eksporto, investicijų, talentų bei turistų pritraukimo, todėl aktyvi ir koordinuota valstybės įvaizdžio bei prekės ženklo kūrimo veikla yra būtina sėkmingo valstybės buvimo tarptautinėje erdvėje sąlyga. Trūksta koordinacinės veiklos, aiškios ribos tarp atsakomybių.

- 11. Kaip manote, kodėl valstybės įvaizdžio formavimo ir valdymo procesas turėtų būti (ar neturėtų būti) prioritetas Lietuvos užsienio politikos tikslas, kuris nesikeisų keičiantis valdančiosioms partijoms ar ekonominei situacijai?**

Jau minėjau, kad šalies įvaizdžio formavimas – tai neatsiejama nacionalinė politikos dalis. Ji turi būti stabili, nuosekli ir nekaitaliojam be svarbių priežasčių. Tikiu, kad su Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija taps geruoju pavyzdžiu.

- 12. Kiek esate susipažinęs (-usi) su naująja Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija? Kaip vertinate jos vystymo metodologiją, paremtą „konkurencinio tapatumo“ kūrimu ir pozicionavimą skleidžiant žinutę „Open for Co-creation“?**

Taip. Lietuva prisistatydamą užsienyje išryškina savo pasiekimus ekonomikos, kultūros, valdymo ir talentų pritraukimo srityse. Išgrynintos ir keturios Lietuvos visuomenės vertybės: laisvė kurti, tobulėjimas, veržlumas ir ryšys su gamta. Valstybei svarbios sritys ir vertybės susietos į bendrą pozicionavimą Open for Co-creation, kurį vienijantis principas grindžiamas

atvirumu, bendradarbiavimu ir veržlumu. Darbas buvo sudėtingas, manau dar trūksta ir tęstinių dalykų.

**13. Kas, jūsų nuomone, dar yra ar galėtų būti svarbu, sėkmingam vieningos Lietuvos įvaizdžio strategijos formavimui ir įgyvendinimui?**

Šalies įvaizdžio formavimas – nacionalinė politikos dalis. Tačiau ji turi būti svarbi visiems, todėl ir įtraukimas į šią politiką bei dalyvavimas yra svarbus visiems.

**1. Koks, jūsų nuomone, yra Lietuvos įvaizdis šiandien?**

Už Europos ribų Lietuvos įvaizdis yra toks „joks“, t. y. daugumoje šalių Lietuva yra menkai žinoma. Europoje dauguma šalių žino, kad Lietuva egzistuoja, bet paprastai taip pat neturi susidarę jokio įvaizdžio. Dažniausiai tai net nėra Lietuvos prisistatymo problema, tiesiog dauguma žmonių nesidomi toliau nei kaimyninės šalys. Sakyčiau, kad Lietuvą labiau pažįsta Šiaurės ir Rytų Europos valstybių gyventojai, kurie aktyviau prekiauja ir keliauja šiame regione, kur yra didesnės lietuvių bendruomenės.

**2. Kaip manote, koks yra valstybės įvaizdžio ir valstybės identiteto ryšys, tarpusavio santykis? Kaip manote, lietuviai žino savo tapatumą? Koks jis ir ar juo turėtų būti pagrįstas mūsų šalies įvaizdis?**

Manau, kad gana tamprus – nuo to, kaip valstybė save suvokia ir pozicionuoja, priklauso ir jos komunikacija į išorę, ir kaimynų požiūris. Kartais atrodo, kad daugumos lietuvių tapatumas yra „užstrigęs“ ties LKD laikais „nuo jūros iki jūros“ ☺ Manau, kad jau būtų laikas persikelti į XXI amžių ir padirbėti ties tuo, kad daugiau komunikuotume apie šių dienų pasiekimus: garsius lietuvius mokslininkus ir išradėjus; Lietuvoje kuriamas inovacijas, kaip jos panaudojamos pasauliniu mastu, kaip jos prisideda prie aktualiausių globalių problemų (medicina, klimato kaita, kibernetinis saugumas etc.) sprendimo. Reikia nepamiršti, kad kitiems būsime įdomūs tada, kai būsime jiems naudingi.

**3. Kaip manote, kodėl valstybėms reikia formuoti savo įvaizdį? Kokios priemonės bei strategijos turėtų būti naudojamos?**

Į niekam negirdėtą valstybę nevažiuoja turistai, su ja niekas nenori prekiauti, į jos nuomonę neatsižvelgiama tarptautiniuose formatuose – žinomumas valstybei yra svarbus.

**4. Ką rekomenduotumėte, remiantis savo patirtimi, siekiant pagerinti Lietuvos įvaizdį užsienio šalių akyse?**

Kurti Lietuvos draugų tinklą pradėdant nuo mažo amžiaus – mokyklų draugystė, mokinių ir studentų mainai, diplomatų vizitai į mokyklas ir universitetus užsienio šalyse. Komunikacijai išnaudoti bendros istorijos su konkrečia šalimi įvykius – parodžius bendrumą lengviau sudominti. Labiau išnaudoti Lietuvos draugų tinklą užsienyje:

- įtraukti teigiamai Lietuvos atžvilgiu nusiteikusius užsienio šalyse gyvenančios diasporos atstovus – apmokyti ir suteikti priemones jų komunikacijai;
- įtraukti Lietuvos garbės konsulus – dauguma jų norėtų daryti daugiau, bet nelabai supranta ką turėtų daryti, būtina juos apmokyti ir suteikti priemones.

Įvaizdžio strategijos įgyvendinimo mokymai turėtų būti rengiami visiems be išimties diplomatams, o ne tik tiems, kas vykdo su viešąja diplomatija susijusias funkcijas, ir kartojami reguliariai kasmet.

**5. Kokias problemas galite išskirti iki šiol formuojant Lietuvos įvaizdį, kurias iniciatyvas išskirtumėte kaip sėkmingiausias ir kurias nepateisino lūkesčių? Kokias galėtumėte išskirti iki šiol vykdytų iniciatyvų stiprybes ir trūkumus?**

Nuoseklumo ir tęstinumo trūkumas. Įvaizdžio strategijos sukuriamos ir paleidžiamos į pasaulį, bet pasibaigus projekto laikui įdirbis nueina užmarštin ir imama kurti naujas strategijas.

Kadangi lūkesčių neturėjau, sunku pasakyti, kuri strategija juos pateisino. Iš esmės nedaug žinau apie Lietuvos įvaizdžio iniciatyvas, visa patirtis ir žinios yra surinktos savo iniciatyva iš interneto. Todėl su nekantrumu laikiu „Open for Co-creation“ strategijos pristatymo diplomatams.

**6. Kaip, Jūsų manymu, turėtų būti formuluojama šalies įvaizdžio formavimo konceptuali idėja? Kas turėtų dalyvauti jos kūrime? Ar užsienio šalių ekspertai turėtų dalyvauti įvaizdžio strategijos kūrimo procese?**

Įvaizdžio idėja turėtų būti organiška, ne sukurta dirbtinai, bet tokia, kad būtų lengva atpažinti, kad būtų tai ir yra Lietuvos stiprioji pusė. Kūrime turėtų dalyvauti ne tik rinkodaros ekspertai, bet ir patirties tikslinėse komunikacijos šalyse turintys komunikatoriai, diplomatai, tose šalyse gyvenantys lietuviai, tų tikslinių šalių rinkodaros ekspertai. Neužtenka tik sukurti šūkį, reikia suprasti, kaip tuo šūkiu sėkmingai pasiekti konkrečios šalies gyventojus – norint būti suprastam, reikia kalbėti tų žmonių kalba.

**7. Ar Lietuvai reikalingas nacionalinis prekės ženklas, padedantis formuoti šalies įvaizdį? Kodėl? Ar Lietuvai kyla problemų neturint Lietuvos prekės ženklo (ženklodaros) koncepcijos? Kokių?**

Nesu tikra, ar tai turi būti koks nors nacionalinis prekės ženklas, tačiau bendros komunikacinės žinios yra reikalingos, kad visi kalbėtų viena kryptimi. Priešingu atveju gaunasi kakofonija.

**8. Įvertinkite savo požiūrį į ženklodaros bei viešosios diplomatijos santykį įvaizdžio formavimo bei valdymo procese. Ar sutinkate, kad sėkminga šalies prekės ženklo ir viešosios diplomatijos sąveika sukuria dideles galimybes formuojant įvaizdį užsienio šalyse? Kodėl?**

Viešosios diplomatijos vaidmuo iškomunikuojant šalies prekinį ženklą ar vieningą žinią yra svarbus, nes diplomatai veikia užsienio šalyse, kurioms yra komunikuojama informacija, turi tiesioginius kanalus, pažįsta tų šalių visuomenę, žino, kaip geriausiai ją pasiekti. Žinoma, socialinių tinklų laikais užsienio visuomenės galima pasiekti ir iš Lietuvos, tad idealiu atveju šie du komunikacijos kanalai turėtų papildyti vienas kitą.

**9. Ar, jūsų manymu, tinkamai buvo/yra parenkami komunikacijos sklaidos temos, kanalai ir būdai įgyvendinat Lietuvos įvaizdžio kūrimo tikslus, ypatingai vertinant viešosios diplomatijos („vyriausybė – žmonėms“) sklaidą (diplomatinių atstovybių įtraukimas, soc. medijų panaudojimas, vaizdo informacija, pranešimai užsienio spaudoje ir kt.)?**

Sunku pasakyti, nes koordinuoto diplomatinių atstovybių įtraukimo į Lietuvos įvaizdžio kūrimą nesu pastebėjusi. Paprastai komunikacijas užsienyje visiškai priklausė nuo atskirtų diplomatų, kurie prireikus komunuoti apie Lietuvą patys ieškodavosi informacijos internete. Atskiros, iš URM koordinuotos komunikacijos kampanijos, paprastai būna susijusios su konkrečiu istoriniu įvykiu, renginiu ar politiniu klausimu, nes su Lietuvos įvaizdžiu.

Artimiausiu metu gegužės pabaigoje planuojamas naujosios įvaizdžio strategijos „Open for Co-creation“ pristatymas ir diplomatinėms atstovybėms, taip pat bus rengiami kiti teminiai pristatymai, pvz., ekonomines funkcijas vykdantiems atstovams, tad tikimės, kad diplomatai gaus visus reikiamus įrankius ir galės sėkmingai komunuoti.

**10. Kaip vertinate, ar išvystyto nacionalinio prekės ženklo, kaip vieno iš įrankių formuojant valstybės įvaizdį, neturėjimas, bei viešosios diplomatijos įgalinimo nepakankamumas turėjo įtakos menkam Lietuvos tarptautiniam įvaizdžiui? Kokias matote kitas priežastis dėl nepasiektų įvaizdžio gerinimo rezultatų?**

Manau, kad mums nereikia rautis plaukų ir muštis į krūtinę – pripažinkime, kad dauguma šalių nemato toliau savo sienų ar geriausiu atveju – savo kaimynų. Kaip pavyzdį galiu pateikti Prancūziją, kur ne kartą teko susidurti su tuo, kad prancūzai (nuo savivaldybės klerko iki

komercinio banko darbuotojo) net nežino, jog Lietuva yra ES narė ir Lietuvos piliečiams nereikia vizos atvykimui ;)

Nereikia puoselėti iliuzijų, kad dėl visuotinės „Open for Co-creation“ komunikacijos stipriai pagerės Lietuvos tarptautinis įvaizdis, arba visi sužinos, kokia šauni yra Lietuva ir važiuos aplankyti. Pvz., e-Estonia ženklas jau pats iš savęs yra dėkingas dėl sąskambio su valstybės pavadinimu, tuo tarpu „co-create“ tiesiogiai niekaip nesusijęs su Lietuvos vardu ir nebus automatiškai siejamas.

**11. Kaip manote, kodėl valstybės įvaizdžio formavimo ir valdymo procesas turėtų būti (ar neturėtų būti) prioritetas Lietuvos užsienio politikos tikslas, kuris nesikeisų keičiantis valdančiosioms partijoms ar ekonominei situacijai?**

Patirtis rodo, kad komunikacijos strategijos būna trumpalaikės, vienos kadencijos projektai, todėl jų sėkmę/nesėkmę sunku vertinti.

**12. Kiek esate susipažinęs (-usi) su naująja Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija? Kaip vertinate jos vystymo metodologiją, paremtą „konkurencinio tapatumo“ kūrimu ir pozicionavimą skleidžiant žinutę „Open for Co-creation“?**

Mažai susipažinusi ir kol kas nenaudoju, nes man jis atrodo dirbtinai sukurtas ir niekaip „neįsipaišo“ į mano komunikaciją soc. tinkluose. Laukiu koncepcijos ir įgyvendinimo priemonių pristatymo/mokymų diplomatom.

**13. Kas, jūsų nuomone, dar yra ar galėtų būti svarbu, sėkmingam vieningos Lietuvos įvaizdžio strategijos formavimui ir įgyvendinimui?**

Komunikacinė medžiaga turi būti paruošta taip, kad būtų lengvai prieinama, naudojama ir pritaikoma. Būtinai įvaizdžio viešinimo kampanijos tęstinumas ir nuoseklumas. Būtinai vienas aiškus koordinatorius, kurio kontaktą turėtų visi komunikuojantys ir kuris nepasikeisų pasibaigus projekto finansavimui. Kontaktinis asmuo turėtų teikti pagalbą rengiant komunikaciją, ypač pradiniam etape, kol kils daug klausimų. Būtinai reguliarūs mokymai komunikatoriams ir diplomatom, dalijantis gerosios praktikos pavyzdžiais, tam kad būtų atnaujintos žinios.

**1. Koks, jūsų nuomone, yra Lietuvos įvaizdis šiandien?**

Galima sakyti, kad šiandien Lietuva neturi jokio įvaizdžio, kadangi tik nedidelė dalis žmonių žino, arba apskritai, turi kažkokią nuomonę apie Lietuvą. Geografiškai artimesnės šalys mus žino geriau, tolimesnių žinomumas gana ribotas. Atliktas Lietuvos žinomumo ir reputacijos tikslinėse užsienio šalyse ir šalies gyventojų Lietuvos vertinimo tyrimas atskleidė, kad vertinant Europos šalis, blogiausiai su Lietuva susipažinę ir ją žino prasčiausiai – Prancūzijos gyventojai (apie Lietuvą žino daugiau nei tik pavadinimą ir geografinę vietą tik 7 proc. gyventojų). Taip pat mažas žinomumas yra ir tarp Vokietijos gyventojų. Tyrime buvo vertinamos skirtingos dimensijos. Šalyse, kuriose Lietuvos žinomumas yra didesnis, geriausiai vertinami kultūra ir paveldas, žmonės. Prasčiausiai – verslas, politika. Galima teigti, kad neigiami Lietuvos reputacijos ir įvaizdį lemiantys aspektai yra sąsajos su postsovietinės šalies įvaizdžiu. Tai galimai suponuoja jų nuomonę, kad tokiose šalyse yra daugiau korupcijos ar apskritai šalis mažiau išsivysčiusi.

**2. Kaip manote, koks yra valstybės įvaizdžio ir valstybės identiteto ryšys, tarpusavio santykis? Kaip manote, lietuviai žino savo tapatumą? Koks jis ir ar juo turėtų būti pagrįstas mūsų šalies įvaizdis?**

Ar lietuviai žino savo tapatumą? Jie turi kažkokį bendrą suvokimą apie tai, tačiau, čia svarbu pabrėžti, kad tapatumu šalies įvaizdis negali būti grindžiamas, jokių būdu. Didžioji masė žmonių nežiūri į ateitį, dažniau gręžiojasi į praeitį. Kuriant šalies įvaizdį labai svarbu komunikuoti ten kur tu būsi „vizionieriumi“ po penkių ar dešimt metų, o įvaizdis velkasi iš paskos. Šiandien paklausus apie mūsų stiprybes, didžioji dalis žmonių atsakytų, kad tai istorija, šakočiai ar pieno produktai, tačiau tai nėra tiesa. Žmonėms reikia parodyti ir pasakyti kokios yra mūsų stiprybės, įtikinti juos ir tik tuomet žmogus pats ims apie tai galvoti. Nėra tikslinga vadovautis nuomone, kad patys žmonės galėtų pasakyti kaip mes turėtume ir galėtume save pristatyti pasauliui, kadangi į tokius klausimus galima būtų atsakyti tik gerai susipažinus, įsigilinus ar išanalizavus tam tikrus aspektus. Su šalies žmonėmis galima būtų susitarti tik dėl kažkokių principinių dalykų.

**3. Kaip manote, kodėl valstybėms reikia formuoti savo įvaizdį? Kokios priemonės bei strategijos turėtų būti naudojamos?**

Valstybės įvaizdį būtina formuoti dėl visų pagrindinių 6 dimensijų, pagal kurias yra vertinamos valstybės: eksportas, gyventojai, turizmas, kultūra ir paveldas, investicijos, ekonomika ir migracija, valdymas. Jos visos yra svarbios. Labai svarbu, kad Lietuva būtų atpažįstama svetur kalbant teik apie eksportą, tiek apie investicijų pritraukimą. Svarbu parduoti savo šalies potencialą, didinti šalies žinomumą, kad čia noriai kurtųsi tarptautinės kompanijos. Tarkim, valdymo dimensijai įvaizdis gali būti svarbus dėl kelių priežasčių: Lietuva figūruoja įvairiose tarptautinėse organizacijose, turi savo tikslus ir siekius, todėl turi būti matoma kaip konstruktyvi šalis, kuri būtų patikima ir su kuria būtų galima bendradarbiauti, kuri yra įtakinga ir gerbiama kitų šalių atžvilgiu. Kalbant apie turizmą - tai visiškai nuo komunikacijos priklausoma dimensija. Čia viskas priklauso nuo skiriamo biudžeto BVP. Lietuvos indėlis į turizmą galima sakyti yra vienas mažiausių ES, todėl natūralu, kad šioje srityje Lietuva nukenčia. Ir kalbat apie visas likusias dimensijas, jos yra ne ką mažiau svarbios formuojant šalies įvaizdį.

Kalbant apie priemones, naudojamas formuojant šalies įvaizdį, svarbiausios yra komunikacija ir žiniasklaida. Turizmas, investicijos, gyventojų pritraukimas pagrindė formuojamos



komunikacijos pagalba, šalių įvaizdis formuojamas veiksmais kurie vyksta dirbant su žiniasklaida. Visos iniciatyvos, veiksmai, ar realus pokytis, kuris yra unikalus, visa tai aptarinės didieji nuomonių formuotojai, apie tai rašys skirtingi medijų kanalai. Taigi, pagrindinės priemonės – veiksmai, iniciatyvos, pokyčiai, gebėjimas juos iškomunikuoti užsienio auditorijoms ir gebėjimas dirbti ir bendradarbiauti su tarpininkais, kurie juos pasiekia.

**4. Ką rekomenduotumėte, remiantis savo patirtimi, siekiant pagerinti Lietuvos įvaizdį užsienio šalių akyse?**

LRV esam pateikę nemažai rekomendacijų, kas galėtų pagerinti šį procesą ir Lietuvos įvaizdį užsienio šalių akyse. Vadovaujantis kitų šalių praktika (Estijos atvejis) siūlyčiau apsvarstyti galimybę įrengti šalies pristatymo erdvę, kuri būtų skirta šalies prekės ženklo pristatymui diplomatinėms delegacijoms, žurnalistams ir kitiems svarbiems asmenims. Taip pat svarbu įkurti agentūrą, tarnyba, kuri galėtų kuruoti šį procesą ir būtų visiškai atsiribojusi nuo politinių sprendimų.

**5. Kokias problemas galite išskirti iki šiol formuojant Lietuvos įvaizdį, kurias iniciatyvas išskirtumėte kaip sėkmingiausias ir kurios nepateisino lūkesčių? Kokias galėtumėte išskirti iki šiol vykdytų iniciatyvų stiprybes ir trūkumus?**

Galima teigti, kad iki šiol Lietuvos įvaizdis strategiškai nebuvo formuojamas. Ankstesni bandymai kažkiek reflektuoja tai, kiek tada mes buvom pažengę, kaip viską matėm, įsivaizdavom ir ką padarėm, kad strategijos būtų įgyvendintos. Mano manymu, lyginti ankstesnius bandymus su šia strategija būtų netikslinga, kadangi skiriasi iš esmės viskas: procesai, sprendimai ir rezultatai. Galima sakyti, kad iki tol buvo tiesiog reklaminiai bandymai. Visą laiką pristatant Lietuvą buvo naudojamas Lietuvos turistinis prekės ženklas, tačiau turizmas – juk tik viena iš dimensijų. Todėl šalies „brandingu“ to negalima vadinti. Lietuvos įvaizdžio formavimas nebuvo strategiškasis, todėl taip ir liko idėjomis skaidrėse. Nebuvo bendro sutarimo kaip būtų galima komunikuoti, procesas nebuvo metodologiškas, nuoseklus. Visgi, šis procesas turėtų įtraukti visą viešąjį sektorių, skirtingas institucijas ir nebūti politiškasis. Tuo tarpu ši strategija buvo vykdoma visiškai kitaip: į procesą buvo įtraukta daug politinių, nepolitinių ir kitų institucijų, buvo atlikti interviu su visų ministerijų specialistais, konsultuojamasi su tarptautiniais ekspertais.

**6. Kaip, Jūsų manymu, turėtų būti formuluojama šalies įvaizdžio formavimo konceptuali idėja? Kas turėtų dalyvauti jos kūrime? Ar užsienio šalių ekspertai turėtų dalyvauti įvaizdžio strategijos kūrimo procese?**

Mano manymu, rengiant šią strategiją visas procesas buvo teisingas, todėl ne veltui tarptautiniuose apdovanojimuose laimėjo aukso medalius. Plačiau apie tai galėtų pakomentuoti LRV darbo grupė, tačiau visame strategijos kūrimo procese buvo atlikta nemažai tyrimų, buvo organizuojamos diskusijos, į šį procesą buvo įtraukti ir užsienio šalių ekspertai.

**7. Ar Lietuvai reikalingas nacionalinis prekės ženklas, padedantis formuoti šalies įvaizdį? Kodėl? Ar Lietuvai kyla problemų neturint Lietuvos prekės ženklo (ženklodaros) koncepcijos? Kokių?**

Bet kokiai šaliai yra labai svarbu turėti savo prekės ženklą. Tai svarbus elementas formuojant šalies įvaizdį. Labai svarbu vieningas jo naudojimas. Kai nėra bendros sistemos, situacija yra gana chaotiška. Negalima teigti, kad nesant ženklodaros ji nevyksta visai. Procesas yra, tačiau jis yra skirtingas. Iki šiol visos šalies institucijos Lietuvą pristatinėjo skirtingai (pasitaikydavo,

kad vienoje parodoje būdavo du skirtingi stendai, kuriuose šalis pristatinėjama visiškai skirtingai. Vienas stendas apie Lietuvą kalba kaip apie organišką šalį, kitas – pažangią valstybę informacinių technologijų srityje). Taip neturėtų būti. Skirtingi šalies pristatymai nėra efektyvu. Taip pat verta pažymėti, kad šalies institucijos Lietuvą užsienyje pristatinėja ne tik skirtingai, tačiau tai daro ir neurėdomos kokybiškų dizaino ir pristatymo resursų. Svarbu turėti bendrą sistemą. Vyrauja nuomonė, kad gera ženklodara ir šalies pristatymas kainuoja daug ir labai brangiai, tačiau drįsiu paprieštarauti. Gera ženklodara taupo pinigus.

**8. Įvertinkite savo požiūrį į ženklodaros bei viešosios diplomatijos santykį įvaizdžio formavimo bei valdymo procese. Ar sutinkate, kad sėkminga šalies prekės ženklo ir viešosios diplomatijos sąveika sukuria dideles galimybes formuojant įvaizdį užsienio šalyse? Kodėl?**

Taip sutinku. Šalys įvaizdį kuria veiksmais. Veiksmai atsiduria žiniasklaidoje. Tą galima pastebėti iš analizių, kurias atlieka Lietuvos įvaizdžio grupė analizuodama tarptautinę žiniasklaidą ir jos priemones. Tarptautiniai portalai rašo apie veržlius ir įdomius mūsų veiksmus.

**9. Ar, jūsų manymu, tinkamai buvo/yra parenkami komunikacijos sklaidos temos, kanalai ir būdai įgyvendinat Lietuvos įvaizdžio kūrimo tikslus, ypač vertinant viešosios diplomatijos („vyriausybė – žmonėms“) sklaidą (diplomatinių atstovybių įtraukimas, soc. medijų panaudojimas, vaizdo informacija, pranešimai užsienio spaudoje ir kt.)?**

Mano manymu prieš tai komunikacija neveikė apskritai: nebuvo suderintų žinučių, visi pasakojo skirtingas istorijas, nebuvo strategiškumo. Sklaidos kanalai buvo parenkami atsitiktinai, nebuvo strateginio priėjimo prie žurnalistų ir pan.

**10. Kaip vertinate, ar išvystyto nacionalinio prekės ženklo, kaip vieno iš įrankių formuojant valstybės įvaizdį, neturėjimas, bei viešosios diplomatijos įgalinimo nepakankamumas turėjo įtakos menkam Lietuvos tarptautiniam įvaizdžiui? Kokias matote kitas priežastis dėl nepasiektų įvaizdžio gerinimo rezultatų?**

Manau, kad taip ir tam įtakos turėjo daug faktorių. Nepasiektiems įvaizdžio gerinimo rezultatams daug įtakos turėjo metodologijos parinkimas. Labai svarbu pačio proceso vykdymas, kaip tai darai, kad turi remtis duomenimis, sudarydamas legitimumo vaizdą, kad tai nevyksta per greitai, kad turi būti įtraukiama pakankamai daug žmonių, institucijų, pasiremiami ekspertinėmis nuomonėmis. Kad procesas yra depolitizuotas, kad yra skaidrus ir pan. Gyorgy Szondi yra parengęs darbą apie įvaizdžio formavimą, kur išvardinęs 8 priežastis kodėl dauguma projektų yra įgyvendinami nesėkmingai.

**11. Kaip manote, kodėl valstybės įvaizdžio formavimo ir valdymo procesas turėtų būti (ar neturėtų būti) prioritetas Lietuvos užsienio politikos tikslas, kuris nesikeistų keičiantis valdančiosioms partijoms ar ekonominei situacijai?**

Valstybės įvaizdžio formavimas ir valdymo procesas turėtų būti vienas iš prioritетinių Lietuvos užsienio politikos tikslų, nes turime problemų ir didelį potencialą kažką keisti. Įvaizdis yra labai svarbus ir gali padėti pristatant verslus, pritraukti investicijas, žmones, gerinti savo galimybes ir santykius su kitomis užsienio šalimis, vystyti savo poziciją tarptautinėse organizacijose, pritraukti turistus ir pan.

**12. Kiek esate susipažinęs (-usi) su naująja Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija? Kaip vertinate jos vystymo metodologiją, paremtą „konkurencinio tapatumo“ kūrimu ir pozicionavimą skleidžiant žinutę „Open for Co-creation“?**

Plačiau. Vertinti sunku, tačiau galiu patikinti, kad pasirinkę „Open for Co-creation“ pozicionavimą, siekiame išsiskirti kalbėdami apie tai, ką galime su pasauliu sukurti kartu – būdami atviri, veržlūs ir bendradarbiaujantys. Norime, kad mūsų prisistatymas būtų ne savitikslių pagyra, bet atneštų pamatuojamą naudą pritraukiant į Lietuvą daugiau investicijų, turistų, talentų ir prisidėtų didinant eksporto apimtį.

**13. Kas, jūsų nuomone, dar yra ar galėtų būti svarbu, sėkmingam vieningos Lietuvos įvaizdžio strategijos formavimui ir įgyvendinimui?**

Dabar svarbiausia yra kurti vientisą vaizdą, kuris geriausiai atspindėtų Lietuvos kultūrą ir čia esančias galimybes. Kaip ir minėjau, vienos institucijos ar pavieniai verslininkai Lietuvą yra linkę pristatinti kaip senovinėmis tradicijomis persismelkusią šalį, o kiti – kaip jauną, tačiau sparčiai augantį, ekonomikos ir inovacijų centrą. Esame ribojami posovietinės šalies šleifo, bet turime pasakoti kitą istoriją – kai atkūrėme nepriklausomybę turėjome viską sukurti nuo nulio ir tai atidarė duris naujoms galimybėms. Tokį subendrintą Lietuvos įvaizdį ir planuojame pristatyti Lietuvai.

## SUTIKIMAS DALYVAUTI MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO TYRIME

2021-12-08

Aš, Justė Simutytė, Vilniaus universiteto Tarptautinės komunikacijos studijų programos II kurso studentė, vykdydama magistro baigiamojo darbo tema „Viešosios diplomatijos ir ženklo daro reikšmė šalies įvaizdžio formavimo bei valdymo procese: Lietuvos atvejo analizė“, įsipareigoju interviu metu surinktą informaciją ir duomenis naudoti tik magistrantūros baigiamojo darbo tikslais, vadovaujantis ir laikantis visų etiškumo principų bei užtikrinant apklausoje dalyvaujančių asmenų savanorišką dalyvavimą tyrime. Tyrimo eigoje įsipareigoju užduoti klausimus, susijusius tik su tyrimo tikslais, niekaip nepažeidžiančiais respondentų asmeninių laisvės principų, garbės ir orumo. Taip pat išsaugoti ir užtikrinti respondentų, dalyvaujančių tyrime anonimiškumą bei neliečiamumą, neidentifikuojant konkretaus asmens tyrime ir nesiejant jo tapatybės su tyrimu ar jo rezultatais, tačiau pateikiant apibendrintus atsakymus, reikšmingiausias tyrimo eigai.

Aš, Andrius Griekienis, patvirtinu, jog susipažinau su aukščiau pateikta informacija bei laisva valia, niekieno neverčiamas /-(a) sutinku dalyvauti tyrime. Sutinku, jog mano pateikta informacija būtų naudojama tiriamojo darbo tikslais.



Andrius Griekienis

(Vardas, Pavardė, Parašas)

## SUTIKIMAS DALYVAUTI MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO TYRIME

2021-12-08

Aš, Justė Simutytė, Vilniaus universiteto Tarptautinės komunikacijos studijų programos II kurso studentė, vykdydama magistro baigiamojo darbo tema „Viešosios diplomatijos ir ženklodaros reikšmė šalies įvaizdžio formavimo bei valdymo procese: Lietuvos atvejo analizė“, įsipareigoju interviu metu surinktą informaciją ir duomenis naudoti tik magistrantūros baigiamojo darbo tikslais, vadovaujantis ir laikantis visų etiškumo principų bei užtikrinant apklausoje dalyvaujančių asmenų savanorišką dalyvavimą tyrime. Tyrimo eigoje įsipareigoju užduoti klausimus, susijusius tik su tyrimo tikslais, niekaip nepažeidžiančiais respondentų asmeninių laisvės principų, garbės ir orumo. Taip pat išsaugoti ir užtikrinti respondentų, dalyvaujančių tyrime anonimiškumą bei neliečiamumą, neidentifikuojant konkretaus asmens tyrime ir nesiejant jo tapatybės su tyrimu ar jo rezultatais, tačiau pateikiant apibendrintus atsakymus, reikšmingiausius tyrimo eigai.

Aš, Antanas Venckus, patvirtinu, jog susipažinau su aukščiau pateikta informacija bei laisva valia, niekieno neverčiamas /-(a) sutinku dalyvauti tyrime. Sutinku, jog mano pateikta informacija būtų naudojama tiriamojo darbo tikslais.

Antanas Venckus

(Vardas, Pavardė, Parašas)



## SUTIKIMAS DALYVAUTI MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO TYRIME

2021-12-08

Aš, Justė Simutytė, Vilniaus universiteto Tarptautinės komunikacijos studijų programos II kurso studentė, vykdydama magistro baigiamojo darbo tema „Viešosios diplomatinės ir ženklodaros reikšmė šalies įvaizdžio formavimo bei valdymo procese: Lietuvos atvejo analizė“, įsipareigoju interviu metu surinktą informaciją ir duomenis naudoti tik magistrantūros baigiamojo darbo tikslais, vadovaujantis ir laikantis visų etiškumo principų bei užtikrinant apklausoje dalyvaujančių asmenų savanorišką dalyvavimą tyrime. Tyrimo eigoje įsipareigoju užduoti klausimus, susijusius tik su tyrimo tikslais, niekaip nepažeidžiančiais respondentų asmeninių laisvės principų, garbės ir orumo. Taip pat išsaugoti ir užtikrinti respondentų, dalyvaujančių tyrime anonimiškumą bei neliečiamumą, neidentifikuojant konkretaus asmens tyrime ir nesiejant jo tapatybės su tyrimu ar jo rezultatais, tačiau pateikiant apibendrintus atsakymus, reikšmingiausias tyrimo eigai.

Aš, Donata Mauricaitė, patvirtinu, jog susipažinau su aukščiau pateikta informacija bei laisva valia, niekieno neverčiamas /-(a) sutinku dalyvauti tyrime. Sutinku, jog mano pateikta informacija būtų naudojama tiriamojo darbo tikslais.

Donata Mauricaitė

(Vardas, Pavardė, Parašas)



## SUTIKIMAS DALYVAUTI MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO TYRIME

2021-12-08

Aš, Justė Simutytė, Vilniaus universiteto Tarptautinės komunikacijos studijų programos II kurso studentė, vykdydama magistro baigiamojo darbo tema „Viešosios diplomatijos ir ženklodaros reikšmė šalies įvaizdžio formavimo bei valdymo procese: Lietuvos atvejo analizė“, įsipareigoju interviu metu surinktą informaciją ir duomenis naudoti tik magistrantūros baigiamojo darbo tikslais, vadovaujantis ir laikantis visų etiškumo principų bei užtikrinant apklausoje dalyvaujančių asmenų savanorišką dalyvavimą tyrime. Tyrimo eigoje įsipareigoju užduoti klausimus, susijusius tik su tyrimo tikslais, niekaip nepažeidžiančiais respondentų asmeninių laisvės principų, garbės ir orumo. Taip pat išsaugoti ir užtikrinti respondentų, dalyvaujančių tyrime anonimiškumą bei neliečiamumą, neidentifikuojant konkretaus asmens tyrime ir nesiejant jo tapatybės su tyrimu ar jo rezultatais, tačiau pateikiant apibendrintus atsakymus, reikšmingiausius tyrimo eigai.

Aš, Gediminas Užkuraitis, patvirtinu, jog susipažinau su aukščiau pateikta informacija bei laisva valia, niekieno neverčiamas /-(a) sutinku dalyvauti tyrime. Sutinku, jog mano pateikta informacija būtų naudojama tiriamojo darbo tikslais.

Gediminas Užkuraitis

(Vardas, Pavardė, Parašas)

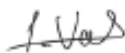
## SUTIKIMAS DALYVAUTI MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO TYRIME

2021-12-09

Aš, Justė Simutytė, Vilniaus universiteto Tarptautinės komunikacijos studijų programos II kurso studentė, vykdydama magistro baigiamojo darbo tema „Viešosios diplomatinės ir ženklodaros reikšmė šalies įvaizdžio formavimo bei valdymo procese: Lietuvos atvejo analizė“, išsipareigoju interviu metu surinktą informaciją ir duomenis naudoti tik magistrantūros baigiamojo darbo tikslais, vadovaujantis ir laikantis visų etiškumo principų bei užtikrinant apklausoje dalyvaujančių asmenų savanorišką dalyvavimą tyrime. Tyrimo eigoje išsipareigoju užduoti klausimus, susijusius tik su tyrimo tikslais, niekaip nepažeidžiančiais respondentų asmeninių laisvės principų, garbės ir orumo. Taip pat išsaugoti ir užtikrinti respondentų, dalyvaujančių tyrime anonimiškumą bei neliečiamumą, neidentifikuojant konkretaus asmens tyrime ir nesiejant jo tapatybės su tyrimu ar jo rezultatais, tačiau pateikiant apibendrintus atsakymus, reikšmingiausias tyrimo eigai.

Aš, Ieva Valickaitė, patvirtinu, jog susipažinau su aukščiau pateikta informacija bei laisva valia, niekieno neverčiamas /-(a) sutinku dalyvauti tyrime. Sutinku, jog mano pateikta informacija būtų naudojama tiriamojo darbo tikslais.

Ieva Valickaitė



(Vardas, Pavardė, Parašas)



## SUTIKIMAS DALYVAUTI MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO TYRIME

2021-12-08

Aš, Justė Simutytė, Vilniaus universiteto Tarptautinės komunikacijos studijų programos II kurso studentė, vykdydama magistro baigiamojo darbo tema „Viešosios diplomatijos ir ženklodaros reikšmė šalies įvaizdžio formavimo bei valdymo procese: Lietuvos atvejo analizė“, įsipareigoju interviu metu surinktą informaciją ir duomenis naudoti tik magistrantūros baigiamojo darbo tikslais, vadovaujantis ir laikantis visų etiškumo principų bei užtikrinant apklausoje dalyvaujančių asmenų savanorišką dalyvavimą tyrime. Tyrimo eigoje įsipareigoju užduoti klausimus, susijusius tik su tyrimo tikslais, niekaip nepažeidžiančiais respondentų asmeninių laisvės principų, garbės ir orumo. Taip pat išsaugoti ir užtikrinti respondentų, dalyvaujančių tyrime anonimiškumą bei neliečiamumą, neidentifikuoju konkretaus asmens tyrime ir nesiejant jo tapatybės su tyrimu ar jo rezultatais, tačiau pateikiant apibendrintus atsakymus, reikšmingiausias tyrimo eigai.

Aš, Karolis Anužis, patvirtinu, jog susipažinau su aukščiau pateikta informacija bei laisva valia, niekieno neverčiamas /-(a) sutinku dalyvauti tyrime. Sutinku, jog mano pateikta informacija būtų naudojama tiriamojo darbo tikslais.

Karolis Anužis

(Vardas, Pavardė, Parašas)

## SUTIKIMAS DALYVAUTI MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO TYRIME

2021-12-08

Aš, Justė Simutyė, Vilniaus universiteto Tarptautinės komunikacijos studijų programos II kurso studentė, vykdydama magistro baigiamojo darbo tema „Viešosios diplomatijos ir ženklodaros reikšmė šalies įvaizdžio formavimo bei valdymo procese: Lietuvos atvejo analizė“, įsipareigoju interviu metu surinktą informaciją ir duomenis naudoti tik magistrantūros baigiamojo darbo tikslais, vadovaujantis ir laikantis visų etiškumo principų bei užtikrinant apklausoje dalyvaujančių asmenų savanorišką dalyvavimą tyrime. Tyrimo eigoje įsipareigoju užduoti klausimus, susijusius tik su tyrimo tikslais, niekaip nepažeidžiančiais respondentų asmeninių laisvės principų, garbės ir orumo. Taip pat išsaugoti ir užtikrinti respondentų, dalyvaujančių tyrime anonimiškumą bei neliečiamumą, neidentifikuojant konkretaus asmens tyrime ir nesiejant jo tapatybės su tyrimu ar jo rezultatais, tačiau pateikiant apibendrintus atsakymus, reikšmingiausius tyrimo eigai.

Aš, Laura Bieliauskienė, patvirtinu, jog susipažinau su aukščiau pateikta informacija bei laisva valia, niekieno neverčiamas /-(a) sutinku dalyvauti tyrime. Sutinku, jog mano pateikta informacija būtų naudojama tiriamojo darbo tikslais.

Laura Bieliauskienė

(Vardas, Pavardė, Parašas)

## SUTIKIMAS DALYVAUTI MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO TYRIME

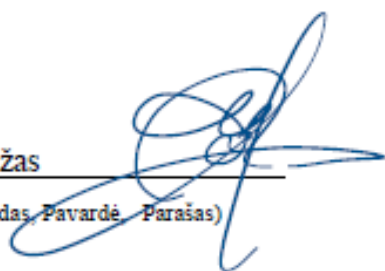
2021-12-08

Aš, Justė Simutytė, Vilniaus universiteto Tarptautinės komunikacijos studijų programos II kurso studentė, vykdydama magistro baigiamojo darbo tema „Viešosios diplomatinės ir ženklo daro reikšmė šalies įvaizdžio formavimo bei valdymo procese: Lietuvos atvejo analizė“, išsipareigoju interviu metu surinktą informaciją ir duomenis naudoti tik magistrantūros baigiamojo darbo tikslais, vadovaujantis ir laikantis visų etiškumo principų bei užtikrinant apklausoje dalyvaujančių asmenų savanorišką dalyvavimą tyrime. Tyrimo eigoje išsipareigoju užduoti klausimus, susijusius tik su tyrimo tikslais, niekaip nepažeidžiančiais respondentų asmeninių laisvės principų, garbės ir orumo. Taip pat išsaugoti ir užtikrinti respondentų, dalyvaujančių tyrime anonimiškumą bei neliečiamumą, neidentifikuojant konkretaus asmens tyrime ir nesiejant jo tapatybės su tyrimu ar jo rezultatais, tačiau pateikiant apibendrintus atsakymus, reikšmingiausias tyrimo eigai.

Aš, Renaldas Čiužas, patvirtinu, jog susipažinau su aukščiau pateikta informacija bei laisva valia, niekieno neverčiamas /-(a) sutinku dalyvauti tyrime. Sutinku, jog mano pateikta informacija būtų naudojama tiriamojo darbo tikslais.

Renaldas Čiužas

(Vardas, Pavardė, Parašas)



## SUTIKIMAS DALYVAUTI MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO TYRIME

2021-12-08

Aš, Justė Simutytė, Vilniaus universiteto Tarptautinės komunikacijos studijų programos II kurso studentė, vykdydama magistro baigiamojo darbo tema „Viešosios diplomatinės ir ženklo daro reikšmė šalies įvaizdžio formavimo bei valdymo procese: Lietuvos atvejo analizė“, įsipareigoju interviu metu surinktą informaciją ir duomenis naudoti tik magistrantūros baigiamojo darbo tikslais, vadovaujantis ir laikantis visų etiškumo principų bei užtikrinant apklausoje dalyvaujančių asmenų savanorišką dalyvavimą tyrime. Tyrimo eigoje įsipareigoju užduoti klausimus, susijusius tik su tyrimo tikslais, niekaip nepažeidžiančiais respondentų asmeninių laisvės principų, garbės ir orumo. Taip pat išsaugoti ir užtikrinti respondentų, dalyvaujančių tyrime anonimiškumą bei neliečiamumą, neidentifikuojant konkretaus asmens tyrime ir nesiejant jo tapatybės su tyrimu ar jo rezultatais, tačiau pateikiant apibendrintus atsakymus, reikšmingiausias tyrimo eigai.

Aš, Sandra Brikaitė, patvirtinu, jog susipažinau su aukščiau pateikta informacija bei laisva valia, niekieno neverčiamas /-(a) sutinku dalyvauti tyrime. Sutinku, jog mano pateikta informacija būtų naudojama tiriamojo darbo tikslais.

Sandra Brikaitė



(Vardas, Pavardė, Parašas)

## SUTIKIMAS DALYVAUTI MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO TYRIME

2021-12-08

Aš, Justė Simutytė, Vilniaus universiteto Tarptautinės komunikacijos studijų programos II kurso studentė, vykdydama magistro baigiamojo darbo tema „Viešosios diplomatijos ir ženklodaros reikšmė šalies įvaizdžio formavimo bei valdymo procese: Lietuvos atvejo analizė“, įsipareigoju interviu metu surinktą informaciją ir duomenis naudoti tik magistrantūros baigiamojo darbo tikslais, vadovaujantis ir laikantis visų etiškumo principų bei užtikrinant apklausoje dalyvaujančių asmenų savanorišką dalyvavimą tyrime. Tyrimo eigoje įsipareigoju užduoti klausimus, susijusius tik su tyrimo tikslais, niekaip nepažeidžiančiais respondentų asmeninių laisvės principų, garbės ir orumo. Taip pat išsaugoti ir užtikrinti respondentų, dalyvaujančių tyrime anonimiškumą bei neliečiamumą, neidentifikuojant konkretaus asmens tyrime ir nesiejant jo tapatybės su tyrimu ar jo rezultatais, tačiau pateikiant apibendrintus atsakymus, reikšmingiausias tyrimo eigai.

Aš, Šarūnas Celiešius, patvirtinu, jog susipažinau su aukščiau pateikta informacija bei laisva valia, niekieno neverčiamas /-(a) sutinku dalyvauti tyrime. Sutinku, jog mano pateikta informacija būtų naudojama tiriamojo darbo tikslais.

Šarūnas Celiešius

(Vardas, Pavardė, Parašas)