

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra
IRMA JUŠKĖNAITĖ
Tarptautinės komunikacijos magistro studijų programos studentė

**RYŠIAI SU VISUOMENE NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE:
EFEKTYVUMO DIAGNOZĖ IR SĖKMĖS FAKTORIAI**
Magistro darbas

Vadovė doc. Beata Grėbliauskienė

Vilnius, 2008

Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo autorius

Irma Juškėnaitė

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

„Ryšiai su visuomene nevyriausybinėse organizacijose: efektyvumo diagnozė ir sėkmės faktoriai”

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

„Public relations in nonprofit organisations: effectiveness and key factors for success”

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

Patvirtinu, kad bakalauro / magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro / magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudoti kitose aukštosiose mokyklose.

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Sutinku, kad bakalauro / magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovas

Bakalauro / magistro baigiamąjį darbą ginti _____

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

(data) (bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

Pildo instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja

Bakalauro / magistro baigiamasis darbas įregistruotas

(instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

(data) (instituto / katedros reikalų tvarkytojos parašas)

Pildo instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas

Recenzentu skiriu _____

(recenzento vardas, pavardė)

(data) (instituto / katedros vadovo parašas)

Pildo recenzentas

Darbą recenzuoti gavau. _____

(data) (recenzento parašas)

JUŠKĖNAITĖ, IRMA

Juške 279

Ryšiai su visuomene nevyriausybinėse organizacijose: sėkmės faktoriai ir efektyvumo diagnozė.

Magistro darbas / Irma Juškėnaitė; mokslinis vadovas__Beata Grėbliauskienė; Vilniaus universitetas.

Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2008. – 65, [2] lap.: lent. – Maš. inr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 67–69 (26 pavad.)

UDK - 659.4

Raktiniai žodžiai: *ryšiai su visuomene, nevyriausybinės organizacijos, organizacijos įvaizdis, išorinė komunikacija, vidinė komunikacija, efektyvumo vertinimo kriterijai, krizių vadyba, vertybių komunikacija.*

Darbo objektas – nevyriausybinės organizacijos (Lietuvos jaunimo organizacijų taryba ir Europos jaunimo forumas).

Darbo tikslas – išnagrinėti dvi vienodu principu veikiančias nevyriausybinės organizacijas (viena – nacionaliniu, kita – europiniu lygmeniu) ir atskleisti, kas lemia jų vykdomų ryšių su visuomene sėkmę ar nesėkmę.

Darbo uždaviniai: atskleisti nevyriausybinių organizacijų specifiką ir nustatyti ar jų veikla yra efektyvi; aptarti jaunimo nevyriausybinių organizacijų tikslines publikas ir ryšius su jomis; išnagrinėti ryšių su visuomene įtaką sėkmingai nevyriausybinių organizacijų veiklai; išsiaiškinti, kaip suprantami efektingi ryšiai su visuomene nevyriausybinėse organizacijose ir kokiais kriterijais jie matuojami; atskleisti, ko siekiama ryšiais su visuomene nevyriausybinėse organizacijose ir kada jie yra sėkmingi; išnagrinėti, kokiomis priemonėmis kuriami ir palaikomi efektyvūs išoriniai ir vidiniai ryšiai su visuomene; išsiaiškinti, kaip nagrinėjamos nevyriausybinės organizacijos prisideda prie pokyčių valdymo ir kokią įtaką tai turi jų įvaizdžio formavimui; atskleisti, kaip nevyriausybinės organizacijos komunikuoja esant krizinėms situacijoms; remiantis konkrečiais pavyzdžiais, išanalizuoti, kur slypi ryšių su visuomene sėkmė ir nuo ko priklauso jų efektyvumas.

Naudojantis mokslinės literatūros analizės metodais ir taikant palyginamąjį metodą, prieita prie išvados, kad efektyvūs ryšiai su visuomene nagrinėjamose nevyriausybinėse organizacijose suprantami kaip puikus bendradarbiavimo su žiniasklaida, politinių sprendimų priėmėjais, verslo sektoriumi, jaunimo organizacijomis, jaunimu rezultatas.

Magistro darbas gali būti naudingas nevyriausybinėms organizacijoms, ryšių su visuomene specialistams, komunikacijos bei informacijos disciplinų dėstytojams ir studentams.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1.NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS SPECIFIKA IR EFEKTYVUMO VERTINIMO KRITERIJAI.....	7
1.1. Nevyriausybinių organizacijų vizija, misija, tikslai ir funkcijos.....	7
1.2. Nevyriausybinių organizacijų tikslinės publikos ir ryšiai su interesų grupėmis.....	12
1.3. Socialinė atsakomybė.....	14
2. RYŠIŲ SU VISUOMENE IR NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS SANTYKIS.....	19
2.1. Sėkmingų ryšių su visuomene nevyriausybinėse organizacijose samprata ir funkcijos.....	19
2.2. Ryšių su visuomene tikslai ir ryšių su visuomene specialisto vaidmuo.....	23
2.3. Organizacijos įvaizdžio formavimas.....	26
2.4. Krizių vadyba nevyriausybinėse organizacijose.....	31
2.5. Komunikacijos vertinimas.....	35
3. RYŠIŲ SU VISUOMENE EFEKTYVUMO NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE UŽTIKRINIMO PRIEMONĖS IR METODAI.....	40
3.1. Bendravimas su žiniasklaida.....	40
3.2. Spaudos konferencijos.....	43
3.3. Pranešimai spaudai.....	45
3.4. Jaunimo informavimas.....	48
3.5. Rezentacinė informacinė medžiaga.....	50
3.6. Vidinės kultūros formavo priemonės.....	53
IŠVADOS.....	62
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	65
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS.....	67
PRIEDAI.....	69
1 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo išorinės komunikacijos koordinatore Angela Corbalan.....	69
2 priedas. Interviu su Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos ryšių su visuomene koordinatore Renata Remeikaite.....	74
3 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo komunikacijos koordinatore Marta Gomez.....	80
4 priedas. Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika. Vertinimo kriterijų aprašas.....	83

ĮVADAS

Organizacijos sėkmė labai priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą. Jei jai pavyksta tam tikroje visuomenės dalyje suformuoti teigiamą įvaizdį, organizacija daug lengviau pasiekia savo tikslų. Nevyriausybinės organizacijos nesiekia pelno, pagrindinis jų tikslas – teigiamas pokytis visuomenėje, todėl jiems ypatingai svarbu ne tik siekti užsibrėžtų tikslų, bet ir informuoti apie tai, kad visuomenė žinotų, suprastų, palaikytų ir neretai – pati aktyviai dalyvautų. Visuomenės nuomonės formavimas reikalauja nemažai pastangų ir veiklos, kuri ir vadinama ryšiais su visuomene. Šiandien be ryšių su visuomene nebeįsivaizduojama sėkminga organizacijos veikla, todėl sandomos agentūros, sukuriama speciali darbo vieta ryšių su visuomene specialistui.

Šio darbo **tikslas** - išnagrinėti dvi vienodu principu veikiančias nevyriausybines organizacijas (viena – nacionaliniu, kita – europiniu lygmeniu) ir atskleisti, kas lemia jų vykdomų ryšių su visuomene sėkmę ar nesėkmę.

Darbo **uždaviniai**:

- Atskleisti nevyriausybinių organizacijų specifiką ir nustatyti ar jų veikla yra efektyvi;
- Aptarti jaunimo nevyriausybinių organizacijų tikslines publikas ir ryšius su jomis;
- Išnagrinėti ryšių su visuomene įtaką sėkmingai nevyriausybinių organizacijų veiklai;
- Išsiaiškinti, kaip suprantami efektingi ryšiai su visuomene nevyriausybiniuose organizacijose ir kokiais kriterijais jie matuojami;
- Atskleisti, ko siekiama ryšiais su visuomene nevyriausybiniuose organizacijose ir kada jie yra sėkmingi;
- Išnagrinėti, kokiomis priemonėmis kuriami ir palaikomi efektyvūs išoriniai ir vidiniai ryšiai su visuomene;
- Išsiaiškinti, kaip nagrinėjamos nevyriausybines organizacijos prisideda prie pokyčių valdymo ir kokią įtaką tai turi jų įvaizdžio formavimui;
- Atskleisti, kaip nevyriausybines organizacijos komunikuoja esant krizinėms situacijoms;
- Remiantis konkrečiais pavyzdžiais (Lietuvos jaunimo organizacijų taryba ir Europos jaunimo forumas), išanalizuoti, kur slypi ryšių su visuomene sėkmė ir nuo ko priklauso jų efektyvumas.

Darbo **objektas** – Lietuvos jaunimo organizacijų taryba (LiJOT) ir Europos jaunimo forumas (YFJ), didžiausios jaunimo politiką formuojančios ir jaunimo interesams atstovaujančios nevyriausybinių organizacijų sąjungos (viena nacionaliniu lygmeniu, kita – europiniu).

Pasak Andrew Stroehlein, Tarptautinės krizių grupės¹ komunikacijos vadovo, komunikacija yra menas, o ne mokslas. Šiame darbe bus bandoma atskleisti, ar ryšių su visuomene sėkmė priklauso nuo planuojamo ir teorija paremto darbo, ar naudingiau yra veiklą vykdyti intuityviai, atsižvelgiant į susiklosčiusią situaciją.

Darbe keliama **hipotezė**, kad nevyriausybinės organizacijos per mažai ryšių su visuomene teorijos taiko praktikoje ir nevisada sugeba efektyviai komunikuoti tikslinei auditorijai.

Darbą sudaro trys skyriai. Pirmajame pristatoma nevyriausybinių organizacijų veiklos specifika, jų vizija, misija, tikslai, funkcijos, tikslinės publikos ir ryšiai su interesų grupėmis, taip pat socialinės atsakomybės vaidmuo kasdieniame jų darbe. Antrame skyriuje nagrinėjamas ryšių su visuomene ir nevyriausybinių organizacijų veiklos santykis, aptariama komunikacijos reikšmė nevyriausybinių organizacijų veikloje, ryšių su visuomene specialisto vaidmuo, organizacijos įvaizdžio formavimas, krizių vadyba ir komunikacijos vertinimas. Trečiajame skyriuje daugiausia dėmesio skiriama įvertinimui nagrinėjamų organizacijų taikomų metodų ir priemonių, kuriais jos kasdien vadovaujasi, aptariamas darbo su žiniasklaida, reprezentacinės mežiagos, vidinės komunikacijos efektyvumas.

Nevyriausybinių organizacijų veiklos pagrindas – jų deklaruojamos ir įvairiais būdais propaguojamos vertybės, todėl NVO labai svarbu surasti savo nišą, kurioje ir kokiais būdais tas vertybes efektyviausia skleisti.

Įvertinti ryšių su visuomene efektyvumą yra sudėtinga, todėl siekiant tai padaryti šiame darbe stengiamasi naudotis pagrindiniais ryšių su visuomene specialistų metodais ir patarimais, kalbinami organizacijų atstovai, atsakingi už išorinę komunikaciją. Daugiausia darbe naudojamas palyginamasis metodas (gretinat du objektus lyginama jų veikla ir efektyvumas), remiamasi atvejo studija, interviu su specialistais ir moksline literatūra. Taip pat naudojama Organizacijų vystymo centro paruošta nevyriausybinių organizacijų efektyvumo metodika.

Šio tyrimo rezultatai gali būti naudingi nevyriausybiniams organizacijoms, ryšių su visuomene specialistams, komunikacijos bei informacijos disciplinų dėstytojams ir studentams.

¹ Angl. International Crisis Group

1. NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS SPECIFIKA

Nevyriausybinė organizacija – tai visuomenės branduolys, kuris suteikia galimybę žmonėms susiburti, spręsti kylančias problemas, atstovauti savo pačių interesus įvairiose institucijose, tarpininkauti bei teikti visokeriopą pagalbą vienas kitam. Nevyriausybinės organizacijos veiklos sėkmingumas per ilgą laikotarpį nustatomas socialinių problemų sprendimo pasiekimais. Šiame skyriuje aptariama nagrinėjamų nevyriausybinų organizacijų siekiai ir konkreti veikla, būdingi bruožai, įvertinamas efektyvumas.

Nevyriausybinų organizacijų vizija, misija, tikslai ir funkcijos

Nevyriausybinų organizacijų atsiradimas siejamas dar su Viduramžiais susikūrusiais labdaros fondais, teikiančiais labdarą ir paramą benamiams, šelpiančiais vargšus miestelėnus. Pirmoji organizacija (ne pelno siekianti) buvo panaši į šiais laikais egzistuojančius Caritas ir kitas dvasinio pobūdžio paremtas labdaros organizacijas, kurios teikia savo nemokamas paslaugas ir paramą beglobiams, benamiams žmonėms. Dabar nevyriausybinė organizacija suprantama kaip laisva piliečių valia įkurta demokratinė organizacija, kuri tarnauja visuomenės ar jos grupių labui, nesiekia pelno ir tiesioginio dalyvavimo valstybės valdyme².

Demokratija toje šalyje, kur gyvena daugiau nei vienas milijonas žmonių yra negalima be paprastų piliečių iniciatyvos vienyti, siekiant bendrų tikslų socialinių, ekonominių, kultūrinių, ekologinių, mažumų problemų sprendimo srityje. Todėl siekiant, jog visuomenės atstovai aktyviau dalyvautų šalies valdymo pertvarkos procesuose, skatintų demokratijos vystymąsi, turėtų galimybę išsakyti savo nuomonę ir pasiūlymus vietos ar centrinės valdžios institucijoms, grupės žmonių jungiasi bendrai veiklai. Bendruomenės jungimasis į tam tikras tikslines grupes suteikia galimybę bendrai spręsti kylančias problemas tiek bendruomenės viduje, tiek ir atstovaujant savo interesus valdžios institucijose. Nevyriausybinėms organizacijoms yra būdingi šie bruožai:

- Organizacinė forma (registruotas juridinis asmuo);
- Prigimtinė nepriklausomybė nuo valdžios ir valdymo institucijų;

² http://lt.wikipedia.org/wiki/Nevyriausybin%C4%97_organizacija

- Ne pelno paskirstymo principas – gautas pelnas investuojamas į pagrindinę įstatuose numatytą veiklą, o ne padalinamas steigėjams, nariams ar dalininkams;
- Savivalda ir demokratiškas sprendimų priėmimas;
- Savanoriškumas – laisvas narių įstojimas ir išstojimas, savanoriškai dovanotas turtas ir lėšos;
- Tarnavimas visuomenės labui, o ne individui ar šeimai³.

Šiame darbe nagrinėjamos panašiu principu veikiančios ir jaunimo interesams atstovaujančios nevyriausybinės organizacijos – Lietuvos jaunimo organizacijų taryba (LiJOT) ir Europos jaunimo forumas (YFJ)⁴.

YFJ apima visą nevyriausybinės jaunimo veiklos spektrą (nacionalines tarybas ir tarptautines organizacijas). Forumo veikla yra orientuota į jaunimo politikos formavimą Europoje, jaunimo atstovavimą Europos Tarybos ir Europos Sąjungos struktūrose, lobizmą dėl jaunimo organizacijų ir EJK jaunimo politikos pripažinimo, bendradarbiavimą su kitų pasaulio regionų jaunimo tarybomis, Europos jaunimo atstovavimą Jungtinėse Tautose. Lietuvos jaunimo organizacijų taryba dirba nacionaliniu lygmeniu ir daugiausia orientuojasi į jaunimo atstovavimą Lietuvoje, stengiasi turėti kiek įmanoma daugiau įtakos aukščiausiems valdžios pareigūnams sprendžiant jaunimui ir jaunimo organizacijoms svarbius klausimus, užsiima jaunimo organizacijų lobizmu, bendradarbiauja su kitomis Europos jaunimo organizacijų tarybomis. Taigi, abiejų organizacijų veiklos yra labai identiškos, tiesiog viena veikia nacionaliniu, kita – europiniu mastu.

Nagrinėjamos organizacijos yra registruotas juridinis asmuo, nors yra nepriklausomos nuo valdžios, didelį dėmesį skiria bendradarbiavimui su ja ir siekia turėti įtakos sprendžiant jaunimui aktualius klausimus, lėšos yra iš projektų ir didžiausia jų dalis skiriama užsibrėžtų tikslų siekimui (tam tikra dalis – darbo užmokesčiui), veikia savanoriškais principais.

1 lentelė. Nagrinėjamų organizacijų misija, vizija, vertybės ir tikslai.

³ www.ngo.lt

⁴ Lietuvos jaunimo organizacijų taryba yra Europos jaunimo forumo narė.

	Lietuvos jaunimo organizacijų taryba	Europos jaunimo forumas
Misija	Mes, būdami platforma dialogams, Lietuvos jaunimo organizacijų interesų atstovavimui bei iniciatyvoms, siekiame jaunimui aktualių pokyčių.	Europos Jaunimo Forumas atstovauja ir gina viso Europos jaunimo interesus, skatindamas teigiamą ir aktyvų jaunimo dalyvavimą.
Vizija	Sąmoningas, pilietiškas ir laimingas jaunas žmogus vertybėmis ir poreikiais grįstoje, atviroje ir klestinčioje Lietuvoje.	Būti Europos jaunimo balsu, kur jaunimas suprantamas kaip lygiaverčiai piliečiai, ir yra palaikomi bei drąsinami įgyvendinti savo tikslus, jaučiai pasaulio gyventojais.
Vertybės	Savanorystė; Pilietiškumas; Atvirumas; Atsakomybė; Bendradarbiavimas; Demokratiškumas; Iniciatyvumas	
Tikslai	<p>Skatinti jaunimo iniciatyvą (rūpinamės, kad valstybė, užsienio organizacijos bei privatus sektorius skirtų dėmesį ir remtų jaunimo organizacijų iniciatyvas, projektus. Konsultuojame organizacijas dėl kokybiško iniciatyvų ir projektų įgyvendinimo).</p> <p>Skatinti jaunimo savitarpio supratimą ir bendradarbiavimą (LiJOT inicijuoja bei palaiko informacijos apsikeitimą tarp organizacijų, telkia organizacijas bendrų projektų ir programų įgyvendinimui. Forumų, konferencijų, diskusijų metu pristatomos naujos idėjos ir galimybės jaunimo organizacijų veiklai).</p> <p>Skatinti jaunimo visuomenei ir valstybei naudingą ir konstruktyvią veiklą (jaunimo organizacijų veikla orientuojama į naudingą veiklą valstybei, jaunimui, bendruomenei. LiJOT atlieka atstovaujančią jaunimo organizacijų interesų funkciją valdžios institucijose. Svarsto, rengia, siūlo valstybinėms institucijoms teisė aktus).</p>	<p>Didinti jaunimo ir jaunimo organizacijų aktyvų dalyvavimą visuomenėje ir sprendimų priėmimo procesuose;</p> <p>Teigiamai įtakoti politinius sprendimus, susijusias su jaunimu ir jaunimo organizacijomis, veikiant kaip tarptautinių instucijų (Europos Sąjungos, Europos Tarybos ir Jungtinių Tautų) pripažintam partneriui;</p> <p>Viešinti jaunimo politikos koncepciją, kaip integruotą ir visa apimančią besivystančios politikos elementą;</p> <p>Palengvinti jaunimo dalyvavimą per jaunimo organizacijų vystymąsi nacionaliniame ir tarptautiniame lygmenyje;</p> <p>Skatinti keitimąsi mintimis ir patirtimi, savitarpio supratimą, viešinti lygias teises ir galimybes Europos jaunimo tarpe;</p> <p>Palaikyti tarpkultūrinį supratimą, demokratiją, pagarbą, aktyvų pilietiškumą ir solidarumą;</p> <p>Kaip didžiausia regioninė jaunimo platforma pasaulyje, mes skatiname Europos integraciją, tuo pačiu padėdami vystyti darbą su jaunimu kituose pasaulio kontinentuose.</p>

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, tiek Lietuvos jaunimo organizacijų taryba, tiek Europos jaunimo forumas akcentuoja, jog jų misija – atstovauti jaunimo organizacijų ir jaunimo interesams. Pasak vadybos tyrinėtojo Broniaus Neverausko, organizacijos misija yra bendra vidinė organizacijos steigėjų nuostata, išreiškianti organizacijos vietą visuomeninėje santvarkoje ir apibrėžianti jos vykdomas funkcijas.

Abi organizacijos pabrėžia iniciatyvos ir aktyvaus dalyvavimo svarbą, LiJOT išskiria dialogo svarbą. Vizija (organizacijos valdybos užsibrėžtas ir konkrečiai vertinamas siekis, kurį organizacija turi pasiekti per tam tikrą laiką) nagrinėjamų organizacijų labai skiriasi: LiJOT akcentuoja laimingą jauną žmogų laimingoje ir klestinčioje šalyje, EYF – išgirstą ir suprastą jaunimo balsą. Savo strateginiuose dokumentuose EYF neišskiria vertybių ir jų taip pat neviešina internete, o tai trukdo susidaryti bendrą vaizdą, kas organizacijai svarbu. LiJOT tuo tarpu aiškiai išskiria, kokiomis vertybėmis kasdien vadovaujasi ir kokias skatina visuomenėje. Šiai organizacijai svarbu savanorystė, pilietiškumas, atvirumas, bendradarbiavimas, demokratiškumas, iniciatyva – aiškiai deklaruojamas siekis, kad jaunimas savanoriškais pagrindais aktyviai dalyvautų nevyriausybinių organizacijų veikloje, bendradarbiautų su kitais, rodytų iniciatyvas ir teigiamą pavyzdį visuomenei.

Misija (teiginys apie organizacijos buvimo prasmę ir esmę) nusako pagrindinę veiklos kryptį, atsako į klausimą, kodėl tokia organizacija yra, nurodo jos būties priežastį, paaiškina, kuo organizacija skiriasi nuo kitų. LiJOT akcentuoja platformą dialogams, Lietuvos jaunimo organizacijų interesų atstovavimą, nuolatinį siekį jaunimui aktualių pokyčių, Europos jaunimo forumas – apgintus Europos jaunimo interesus ir aktyvų jaunimo dalyvavimą. Taigi abi organizacijos pagrindine savo misija įvardina atstovavimą jaunimo interesams ir pokyčius visuomenėje, kuriamus atsižvelgiant į jaunimo poreikius.

Abi nagrinėjamos organizacijos vienu iš tikslų išskiria aktyvaus jaunimo dalyvavimo skatinimą, taip pat jaunimo organizacijų interesų atstovavimą politiką formuojančiose institucijose (bendradarbiavimą ir įtaką sprendimų priėmimui), skatinti jaunimo tarpusavio supratimą ir bendravimą. LiJOT akcentuoja informacijos keitimąsi ir bendradarbiavimą tarp jaunimo organizacijų, EYF – tarpkultūrinį dialogą, galimybę jaustis pasaulio piliečiais, Europos integraciją.

Organizacijų vystymo centras yra paruošęs nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodiką⁵. Joje pateikiami penkių sričių, kurios apžvelgiamos vertinant NVO veiklos efektyvumą, vertinimo kriterijai bei juos apibūdinantys rodikliai. Remiantis šiais rodikliais, nagrinėjamų organizacijų misijos (vardan ko organizacija egzistuoja) aiškiai suformuluota ir žinoma visiems NVO dirbantiems, ji laikui einant persvarstoma. Abiejų organizacijų misija susijusi su

⁵ 4 priedas. Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika. Vertinimo kriterijų aprašas.

tikslais, taigi NVO veiklos strategija ir darbo uždaviniai iš esmės atitinka jos misiją, vizija tiksliai, iki galo suformuluota ir aiški dirbantiesiems.

Tam, kad sėkmingai dirbtų, organizacijos turi turėti savo struktūrą. Nevyriausybinių organizacijos pirmiausia yra atskaitingos juos supančiai aplinkai - visuomenei, kuriai jos atstovauja, o į tai įeina organizacijos nariai, vyriausybė, kitos jaunimo politiką formuojančios institucijos.

Svarbi struktūros dalis – valdyba. Tai kolektyvinė vadovavimo struktūra, kuri sprendimus priima bendru sutarimu. Ji susideda iš įvairių atstovų ir susitelkę ties misija jie kuria NVO vertybėmis pagrįstą strategiją, nusprendžia organizacijos veiklos gaires. Nors valdyba nustato prioritetus ir strateginius organizacijos tikslus, NVO biuras dirbdamas kas dieną ne visada į juos atsižvelgia. Dauguma valdymo modelių pabrėžia, kad svarbiausios valdybos atsakomybės yra misijos laikymasis, vertybių ir standartų nustatymas, išteklių ir organizacijos plėtra. Misijos įgyvendinimui labai svarbus yra efektyvus planavimas. Valdybos nariai dirba nemokamai, pagrindiniai juos motyvuojantys veiksniai, pasak teoretikų, yra vykdomos veiklos reikšmė, noras pagilinti žinias ir sėkmingai naudoti bei lavinti savo asmeninius įgūdžius. Neretai ir valdybos viduje vyksta įvairių interesų konfliktai, kuomet reikia bendru sutarimu priimti tinkamiausią sprendimą, o ir biuras ne visada gali teigiamai reaguoti į valdybos pavedimus. Tarp biuro ir valdybos yra plonytė linija ir labai svarbu sėkmingai išlaviruoti, tam nagrinėjamos organizacijos turi biuro vadovą, kuris visada dalyvauja valdybos posėdžiuose, apie sprendimus informuoja biurą. Europos jaunimo forume biuro vadovo pareigybės jau sėkmingai funkcionuoja daugelį metų, Lietuvos jaunimo organizacijų taryboje tuo tarpu ji įsteigta tik prieš porą metų.

Nagrinėjamų organizacijų darbuotojų teigimu, tiek Lietuvos jaunimo organizacijų taryboje, tiek Europos jaunimo forumo valdyba stengiasi spręsti strateginius klausimus, atsiribodama nuo vadovavimo kasdieninei veiklai. Efektyviausias variantas būtų, jei ji dirbtų strateginiame lygmenyje, nustatydamas bendras organizacijos veiklos gaires ir siekdama suderinti jos planus bei veiklą su organizacijos misija.

Abiejose organizacijose valdyba prisiima savo kaip NVO atstovo visuomenėje įsipareigojimus, tačiau nėra įvaldžiusi tinkamų būdų, leidžiančių nuosekliai tai daryti. Ji turėtų aktyviau atstovauti organizacijai, būti įvaldžiusi tinkamus visuomenės nuomonės ir valdžios atstovų įtakojimo, lėšų rinkimo būdus. LiJOT ir EYF biuro nariai kartais skundžiasi, kad valdyba yra labai formalus organas, neretai pamirštantis, kad konkrečią veiklą vykdančiam biurui lėšas rinkti ir kasdien veiklas vykdyti reikia patiems, kartais nesulaukiant valdybos pagalbos.

Nagrinėjamos organizacijos aiškiai žino, kokia turi būti valdyba. Paprastai į valdybą pavyksta įtraukti ir išlaikyti organizacijai svarbių sričių atstovus, tačiau sėkmingiausia organizacija veiktų, remiantis Organizacijų vystymo centro pateiktais efektyvumo rodikliais, jei į valdybą pavyktų

įtraukti ir išlaikyti organizacijai svarbių sričių atstovus, dauguma jų būtų pripažinti autoritetai savo veiklos srityje.

Chiku Malunga iš Išsivystymo Konsultacijų⁶ teigia, kad idealios NVO vizija remiasi atsakymais į pagrindinius klausimus: poveikis, bendradarbiavimas ir užduotis. Jis išskiria tris svarbiausius elementus: buvimas (pastovumas), veikla (poveikis) ir ryšys (bendradarbiavimas). Taigi viena svarbiausių nevyriausybinių organizacijų funkcijų yra kurti ir išlaikyti gerus ryšius su kitomis organizacijomis, korporacijomis, vyriausybe. Savo tiksluose nagrinėjamos organizacijos labiau akcentuoja kitas funkcijas: jaunimo ir jaunimo organizacijų interesų atstovavimas, aktyvaus dalyvavimo visuomeniniuose reikaluose skatinimas, paslaugų teikimas (dažniausiai – informacijos, keitimasis patirtimi), savitarpio pagalba, savanoriškumas.

Taigi nagrinėjamos organizacijos kasdien dirba tam, kad jų vizija (ateities tendencijų ir siektinų kokybės permainų ateities vaizdinys) virstų realybe. LiJOT, užsibrėžusi, kad klestinčioje Lietuvoje gyventų sąmoningas pilietis realiai labiausiai gali prisidėti tik prie jaunimo pilietiškumo ir sąmoningumo ugdymo, tačiau klestinti Lietuva nepriklauso vien tik nuo jaunimo organizacijų, kuriose dalyvauja labai maža dalis jaunimo. Europos jaunimo forumas suformuluoja realesnę viziją ir labiausiai savo darbą koncentruoja į tai, kad jaunimo balsas būtų išgirstas, teisingai suprstas. Abi nagrinėjamos organizacijos viziją, misiją ir tikslus nuolat peržiūri, supažindina naujus darbuotojus, stengiasi, kad tai būtų suprantama kiekvienam susijusiam su organizacija.

1.2. Nevyriausybinių organizacijų tikslinės publikos ir ryšiai su interesų grupėmis

Tikslinė auditorija – tai žmonių grupė, kurią organizacija nori sudominti savimi, savo vertybėmis, pranašumais. Taip vadinamos organizacijai svarbios visuomenės dalys, besidominčios tam tikra problema, galinčios susidomėti išskirtais pranašumais. Taip galima vadinti ir bet kokią visuomenės segmentą, kuris apie idėją ar reiškinį kol kas neturi jokio supratimo, tačiau jį siekiama tuo sudominti.

NVO veikla ypatinga tuo, kad jos daro tai, kas tuo metu yra reikalinga, bet dėl ekonominių veiksnių tokios veiklos nevykdo privatusis sektorius, o valstybinis to dar (arba jau nebe) finansuoja. Planuodami savo veiklą, jos atsižvelgia į pagrindines tikslines publikas:

⁶ Angl. Capacity Development Consultancies (CADECO)

- Organizacijų nariai (LiJOT atveju tai yra Lietuvos nevyriausybinių jaunimo organizacijų ir jų sąjungos, o EYF – nacionalinės jaunimo organizacijų tarybos ir tarptautinės jaunimo organizacijos, veikiančios Europoje)
- Valstybinis sektorius (LiJOT daugiausia dirba su Seimu, Vyriausybe, Ministerijomis, Jaunimo reikalų departamentu prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, EYF – Europos Taryba, Europos Parlamentas, kitos Europos Sąjungos institucijos, Jungtinės Tautos)
- Komercinės organizacijos – verslo partneriai (LiJOT jau keletą metų vykdo projektą „Misija Sibiras“ drauge su MG Baltic),
- Visuomenė (nagrinėjamos organizacijos labai svarbus NVO veikloje nedalyvaujantis jaunimas)

Abi organizacijos beveik vienodai apibūdina savo tikslinę publiką. Tiesiogine jie įvardina institucijas – partnerius (Europos jaunimo forumui – Europos Komisija, Europos Parlamentas, Jungtinės Tautos ir kitos panašios struktūros, Lietuvos jaunimo organizacijų tarybai – LR Seimas, Vyriausybė, Jaunimo reikalų departamentas, Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra ir pan.), nevyriausybines organizacijas – partneriai, organizacijas nares. Netiesiogine auditorija, su kuria dirba ir kurią siekia informuoti, vadina jaunus žmones ir visuomenę bendrai.

Nagrinėjamos organizacijos, siekdamos efektyvaus bendradarbiavimo su tikslinėmis publikomis, atsižvelgia į skirtingus kriterijus. Jų nariams svarbu, kad būtų vykdomos pareigos, atvirumas bendradarbiavimui, įdarbinimo galimybė, informacinis skaidrumas, lyderio profesionalumas. Valstybinėms struktūroms svarbus dalyvavimas socialinėse programose, NVO veiklos reikšmingumas, lyderio profesionalumas, atvirumas bendradarbiavimui, organizacijos dalykinis aktyvumas. Verslo organizacijoms, partneriams svarbi reputacija, atvirumas bendradarbiavimui, informacinis aktyvumas, supratimas apie organizacijos misiją ir strategiją, lyderio ir jo komandos profesionalumas, santykiai su valstybinėmis struktūromis. Visuomenei svarbu atvirumas bendradarbiavimui, informacinis skaidrumas, supratimas apie organizacijos misiją ir strategiją, lyderio įvaizdis, visuomenei aktualių socialinių programų organizavimas, darbo vietų teikimas, organizacijos dalykinis aktyvumas.

Darbas su tikslinėmis auditorijomis turi tikslą – arba formuoti atskiros grupės, arba visos visuomenės (viešąją) nuomonę: pakeisti nepalankią, ją stiprinti arba palaikyti, įtikinti neinformuotas auditorijas. Žmonės vienu metu gali priklausyti įvairioms grupėms, net ir tai pačiai grupei priklausantys individai yra skirtingos asmenybės, todėl gali turėti skirtingą nuomonę, supratimą. Todėl darbui su tokia įvairove reikalingas ne tik bendras veiksmų planavimas, tačiau ir sisteminis požiūris, užtikrinantis pakankamą dėmesį visoms veiklos sritims bendrame komunikacijos plane

Lietuvos jaunimo organizacijų taryba ir Europos jaunimo forumas labai didelį dėmesį skiria ryšių su institucijomis palaikymui. Tam pasitelkiami ryšiai su visuomene ir stengiamasi užtikrinti efektyvią komunikaciją. Europos jaunimo forumo išorinių ryšių koordinatore A. Corbalan pabrėžia, kad forumas nuolat stengiasi stiprinti bendradarbiavimą su kitomis institucijomis: „Esame patarėjai Europos Komisijos prižiūrimo Europos Jaunimo portalo, bendradarbiaujame su socialiniais partneriais (kitos NVO), nuolat reprezentuojame forumą įvairiuose renginiuose, dalyvaujame viešinio renginiuose (pavyzdžiui, Įdarbinimo savaitė, Atvirų durų dienos Europos institucijose ir pan.), patys organizuojame viešinio renginius, (YFJ atvirų durų dienos)“⁷. Sėkmingam bendradarbiavimui labai daug įtakos turi organizacijos prezidentas: charizmatiškas, patrauklus ir atsidavęs lyderis kur kas efektyviau užmezga ir išsaugo ryšius su interesų grupėmis.

Efektyviems ryšiams su interesų grupėmis užtikrinti svarbu ne tik aiškiai įvardinti tikslines grupes ir, kad apie jas žinotų visi dirbantys, bet ir galvoti, kaip nukreipti organizacijos veiklą į naujas tikslines grupes, ką nagrinėjamos nevyriausybinės organizacijos neretai užmiršta. Jos stengiasi fiksuoti jų atsiliepimus ir pasiūlymus, tačiau specialios apklausos poreikiams aiškintis neatliekamos arba atliekamos labai retai. Jos turėtų reguliariai tirti savo tikslinių auditorijų poreikius ir planuoti savo veiklas, atsižvelgdamas į tyrimų rezultatus.

Organizacijos vykdo numatytus projektus, tačiau ne visada greitai reaguoja į tikslinių auditorijų poreikius, nevisada geba taikyti savo programas ir kitas paslaugas prie besikeičiančių poreikių.

Vienas iš sėkmingos bendradarbiavimo su tikslinėmis auditorijomis rezultatų - abi nagrinėjamos NVO savo veiklos srityje – jaunimo politikos formavime ir jaunimo interesų atstovavime - laikomos ekspertėmis, jas valdžios institucijos ir kitos organizacijos kviečia konsultuoti ir įsijungti į darbo grupes.

1.3. Socialinė atsakomybė

Pastaruoju metu nevyriausybinės organizacijos pasaulyje turi įtakos vyriausybės ir verslo sprendimams, pasitikėjimas verslu ir valdžia pasaulyje mažėja, o nevyriausybinėmis organizacijomis auga. Verslas reaguoja į nevyriausybines organizacijas – žmogaus teisės tampa svarbia bendrovių socialinės atsakomybės dalimi. Nevyriausybinės organizacijos Lietuvoje dar tik auga, todėl nėra tokios įtakingos kaip Vakarų pasaulyje. Konkretios nevyriausybinės organizacijos įtaka nėra apspręsta jos dydžio, bet ji priklauso nuo idėjos ir jos masto.

⁷ 1 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo išorinės komunikacijos koordinatore Angela Corbalan.

Ekspertai pastebi, kad šiandien nevyriausybines organizacijos ne retai stokoja konstruktyvaus dialogo su valdzios institucijomis, kartais jos suprantamos kaip valstybiniu instituciju konkurentai. Todél rytojaus iššūkis NVO - tapti efektyviai, siekiančiai ir realizuojančiai visuomenės interesą, o valstybinės institucijos būtų puikūs partneriai. To siekdamos, nagrinėjamos nevyriausybines organizacijos rengia socialines akcijas, taip norėdamos susilaukti visuomenės ir konkrečiai jaunimo (dažnai net nedalyvaujančio nevyriausybiniu organizaciju veikloje) dėmesio, būti pripažintos lygiaverčiais valstybiniu instituciju partneriais ir siekdamos žiniasklaidos palankumo.

Organizacijos stebi, mato, analizuoja visuomenės (konkrečiai jaunimo) socialinius pokyčius, identifikuoja poreikius ir į tai atsižvelgdamos kuria projektus. Pavyzdžiui, 2007 metais LiJOT rengė informacinę pilietiškumo kampaniją „Man ne dzin“, kuria buvo siekiama skatinti aktyvų jaunimo dalyvavimą visuomeniniame gyvenime, gilinti žinias ir susidomėjimą valstybinio ir vietos lygiu vykstančiais procesais bei paskatinti jaunus žmones išreikšti savo politinę valią ir aktyviai dalyvauti 2007 metų savivaldybių tarybų rinkimuose. Projekto puslapyje jaunimas galėjo rasti visą informaciją susijusią su balsavimo procedūra, kampanijos metu per radiją ir televiziją buvo transliuojami klipai, kuriuose išmūs žmonės, jaunimo autoritetai – Andrius Mamontovas ir grupės „G&G Sindikatas“ lyderis Svaras, išsakė savo mintis, kodėl jie eina balsuoti. „Man ne dzin“ kampanija buvo vykdoma ir prieš 2004 metų Seimo rinkimus ir 2005 m. referendumą dėl stojimo į Europos Sąjungą, todėl paskutinė kampanija buvo mažiau pavykusi ir susilaukė mažiau dėmesio – buvo naudojamos labai panašios, kartais tos pačios priemonės, kaip ir prieš trejus metus, kas nuolat besikeičiančiame pasaulyje ir ypač dirbant su nuolat tobulėjančiu, daugybę informacijos gaunančiu jaunimu nėra efektyvu.

Šiemet LiJOT taip pat tęsia prieš dvejus metus sėkmingai pradėtą projektą „Misija Sibiras“⁸ ir rengia dar vieną daug ištvėmės pareikalausiančią istorinę jaunimo ekspediciją į lietuvių trėmimų, koncentracijos stovyklų ir įkalinimo vietas Sibire. Kiekvienoje ekspedicijoje dalyvauja jauni žmonės (jaunimo ir jaunimo organizaciju atstovai, užsienyje gyvenantys jauni lietuviai), kelionių metu tvarkomos trėmimų vietas, apleistos lietuvių kapinės, susipažįstama su buvusiomis lietuvių trėmtinių gyvenimo sąlygomis. Taip siekiama pagerbti Lietuvos gyventojus, žuvusiuosius bei nukentėjusiuosius nuo genocido, priminti laisvės kainą, padėti tarptautinei visuomenei suvokti sovietinio režimo bei jo vykdytojų ir kolaborantų žiaurius nusikaltimus prieš lietuvių tautą, perteikti jaunajai kartai žinias ir suvokimą apie tuos žiaurumus, kuriuos pergyveno tėvai ir seneliai, puoselėti istorinę atmintį bei jaunimo tautinį patriotiškumą.

Nors LiJOT atstovai teigia, kad socialinės akcijos pavyksta, jie pripažįsta, kad norint pasiekti visuomenės palankumą reikia labai daug darbo, originalių idėjų, visuomenės palankumo. Respublikos prezidento konsultantas Arūnas Kučikas pastebi, kad mūsų šalyje išankstinį nepalankų

⁸ Plačiau apie projektą – www.misijasibiras.lt

organizacijų atžvilgiu nusiteikimą sustiprina tarybiniais laikais įgyta prievartinio kolektyvizmo patirtis: „Autoritetų krizė, individualumo kultas, ekonominių sąlygų kaita lemia kitoki žmonių gyvenimo būdą. <...> Kita vertus, šiuolaikinė technika ir komunikacijos galimybės leidžia telktis ir organizuotai siekti tikslų, kai konkrečiai įvardinami laukiami rezultatai ir bendros veiklos laikotarpis. Dauguma Vakarų NVO kaip tik bando pritraukti naujų narių tokios projektinės veiklos būdu. Panašiai veikia dauguma pilietinių iniciatyvų, kurių gyvavimas baigiasi pasiekus išsikeltus uždavinius (ar jų nepasiekus). Tokių pavyzdžių turime ir mūsų krašte. Taigi organizacijoms reikės vis daugiau profesionalumo ir išmonės norint sudominti žmones“ (Nevyriausybines organizacijos išgyvena sudėtingą laikotarpį, 2006).

A.Kučiko teigimu, Lietuvos nevyriausybines organizacijos dabar išgyvena nelengvą laikotarpį: „Atslūgo Sąjūdžio metu sukelta žmonių aktyvumo ir viešo veikimo banga, traukiasi NVO sektorių stiprinę santykinai lengvai pasiekiami užsienio fondai, aštrėja problemos, apie kurias jau nepakanka kalbėti – visuomenė nori apčiuopiamų rezultatų, o tam reikia geros struktūros, tam tikro finansinio stabilumo ir gebančių klausimus spręsti specialistų. Tačiau pati aplinka dar nėra palanki NVO tvirtėti (Nevyriausybines organizacijos išgyvena sudėtingą laikotarpį, 2006). Jo manymu, sukuriamas uždaras ratas: organizacijoms reikia palankesnės aplinkos, kad jos galėtų tvirtėti ir imtis rimtų uždavinių, tačiau visuomenės nuomonė keičiasi labai iš lėto, o jos nusiteikimą turėtų lemti gerai veikiančios NVO.

A.Corbala pasakoja, kad Europos jaunimo forumas dažniausiai jungiasi prie Europos institucijų organizuojamų kampanijų ir vienas didelių socialinių akcijų nevykdo, pavyzdžiui, Europos Tarybos kampanija prieš smurtą prieš moteris, „Visi skirtingi – visi lygūs“, Europos Sąjungos kampanija „Už įvairovę prieš diskriminaciją“. 2008 m. ruošiamą kampaniją, susijusi su EU rinkimais, kuri skatins jaunus žmones 2009 m. aktyviai balsuoti ir siūlyti jaunus kandidatus.

Organizuodamos socialines kampanijas, LiJOT ir EYF teigia nepamirštančios, kad viskas, kas daroma dėl konkrečios grupės žmonių, pirmiausia turi būti suderinta ir aptarta su jais, todėl jie stengiasi geriausiai informuoti jaunimą apie dėl jų vykdomas veiklas.

Daugybę metų jaunimo nevyriausybinių organizacijų veikloje dalyvavęs A.Kučikas pastebi, kad siekiant užtikrinti efektyvią NVO veiklą socialinių kampanijų negana. Jo manymu reikia aiškios valdžios institucijų nuostatos siekti NVO vaidmens stiprinimo⁹, NVO patikimumo didinimo (pastangų veikti pagal deklaruojamą misiją, saugoti autonomiškumą santykiuose su rėmėjais, tinkamai naudoti gaunamas lėšas ir už jas atsiskaityti) ir ieškoti lyderių, tikinčių organizacijos misija, gebančių įkvėpti kitus ir įtikinamai.

Socialinės kampanijos, jei idėja originali, yra patrauklios žiniasklaidai, jomis noriai domisi ne tik visuomenė, bet ir verslas. Vis daugiau įmonių stengiasi kurti socialiai atsakingų bendrovių įvaizdį.

⁹ Pagal A.Kučiką - subsidiarumo principo praktinis įgyvendinimas viešojoje politikoje.

Įmonės socialinės atsakomybės ideologija skatina verslą stoti į kelią, padedantį kurti draugišką aplinkai socialinę atmosferą. Socialinė atsakomybė suprantama toli gražu ne kaip vien geradarystė ir labdara. Tai naujų, aukštesnių standartų socialiniame gyvenime, aplinkos apsaugoje realizavimas kasdienėje veikloje. Socialiai atsakingas įmones sieja tai, kad jos visos galvoja apie vidutinę ir ilgalaikę perspektyvą, o ne trumpalaikį pelną bet kokia kaina.

Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos sudarytos darbo grupės socialinei atsakomybei nagrinėti teigimu, mūsų šalyje trūksta bendro suvokimo kas yra socialinė atsakomybė, tai apima tiek valdžios struktūras, tiek verslą, tiek NVO, tiek paprastus piliečius/vartotojus. Dėl nuolat kintančios situacijos labiau orientuojamasi į trumpalaikius tikslus – valdžia, verslas, NVO. Verslui nėra išorinio spaudimo, socialinė atsakomybė naudojama kaip marketingo priemonė, NVO nelaikomi partneriais, o ir pačios organizacijos dažnai nėra aktyvios – pripratę prie fondų, trūksta idėjų ir ryžto prisimti socialinę atsakomybę. Gerų bendradarbiavimo pavyzdžių yra, bet jie kol kas pavieniai („Misija Sibiras“ ir k.).

LiJOT narių teigimu, siekiamybė yra: „Gera valdžia – Socialiai atsakingas verslas – Aktyvūs piliečiai“, o ideali situacija yra balansas tarp šių trijų grandžių:

- Valdžia: ilgalaikės darnios plėtros strategija, socialiai atsakingas valdymas, teisės viršenybė, valstybinis mąstymas, nėra korupcijos;
- Verslas: socialiai atsakingas bendruomenės narys, geras darbdavys, geras kaimynas, tvarkingas mokesčių mokėtojas, turi etikos kodeksą, pripažįsta NVO kaip socialinį partnerį;
- Piliečiai: aukštas asocijuotumo laipsnis, NVO yra socialinės atsakomybės pavyzdys, vyrauja sąmoningo vartojimo kultūra (kaip perkam, kaip naudojam, kaip panaudojam tai kas nesuvaldoma);

Tuo tarpu Europos jaunimo forumas jau tvirtina, kad verslas neretai supranta, kad jaunimo nevyriausybinių organizacijų ugdo jaunus žmones, jos gali būti kaip konsultantai, tarpininkai, vieni kitiems padėti pasiekti tikslines grupes, socialinius tikslus, jaunimo organizacijos – puikūs idėjų generatoriai, pokyčių katalizatoriai.

Tiek Europos jaunimo forumas, tiek Lietuvos jaunimo organizacijų taryba stengiasi kartas nuo karto inicijuoti akcijas, ugdančias visuomenės sąmoningumą, skatinti bendrus verslo ir NVO projektus, organizuoti diskusijas ir pan. Nors nagrinėjamos nevyriausybinių organizacijų džiaugiasi teigiamos verslo socialinės atsakomybės užuomazgomis, tačiau pripažįstama, kad verslo socialinė atsakomybė yra daugiau mada ir viešųjų ryšių instrumentas nei iš tiesų puoselėjama vertybė.

Nagrinėjamos NVO vykdo socialines kampanijas ir suvokia, jog svarbu numatyti ir išlaikyti projektų tęstinumą, tačiau nevisada įsivaizduojama kaip (neretai jos nėra užtikrintos, ar kitais metais

turės lešų). Efektyviausiu variantu bendrieji NVO programų tikslai turėtų atspindėti atskirų veiklų rezultatų išsaugojimo būdus, ką nei LiJOT, nei YFJ nevisada numato.

Šiame skyriuje išanalizuota nagrinėjamų organizacijų vizija, misija, tikslai ir funkcijos, pristatytos tikslinės publikos ir ryšiai su interesų grupėmis, aptarta socialinė atsakomybė. Remiantis NVO efektyvumo kriterijais, įvertinta Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos ir Europos jaunimo forumo veikla.

2. RYŠIŲ SU VISUOMENE IR NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS SANTYKIS

Šiame skyriuje pristatoma nagrinėjamų nevyriausybinių organizacijų ryšių su visuomene specifika: aptariama, kokius jos kelia komunikacijos tikslus, kurias įvardina joms svarbiomis publikas, kaip formuoja savo įvaizdį, komunikuoja krizinėmis situacijomis, koks ryšių su visuomene specialisto vaidmuo, taip pat kokiais būdais vadovaudamasis organizacijos įvertina savo rezultatus.

2.1. Sėkmingų ryšių su visuomene nevyriausybiniuose organizacijose samprata ir tikslai

Viešųjų ryšių konsultanto Ray Boyer teigimu, kiekviena organizacija nepriklausomai nuo to, ar ji tai suvokia ar ne, yra aktyviai įtraukta į viešųjų ryšių formavimą: nuo paprasčiausio skambučio iki sudėtingų prezentacijų, o kiekvienas kontaktas perduoda žinią visuomenei apie organizaciją ir jos darbą: „Komunikacija yra bendrojo organizacijos strateginio plano dalis ir nusipelno specialaus dėmesio“ (R.Boyer, 2002).

Jis teigia, kad NVO negali skųstis prastais viešaisiais ryšiais vien dėl to, kad jos nėra pelno siekiančios įmonės: „Pinigų niekada nebūna gana. <...> Labai bloga nuostata, kad nenoriu paskirti savo laiko ir lėšų viešiesiems ryšiams, nes yra daugybė kitų poreikių“ (R.Boyer, 2002). Konsultanto teigimu, reikia nepamiršti, kad ryšiai su visuomene taip pat prisideda prie lėšų sėkmingai NVO veiklai vykdyti surinkimo: jei apie NVO žino vietos valdžia, verslo partneriai, jie daug mieliau norės prisidėti prie vykdomų projektų. R.Boyer nuomone, efektyvi ryšių su visuomene strategija – organizacijos sėkmės garantas.

Ryšiuose su visuomene svarbūs keturi aspektai:

- planingumas ir sistemingumas;
- tarpusavio supratimas;
- komunikacija;
- vadyba.

Visos organizacijos palaiko natūralius, taigi ir neplaningus, atsitiktinius, kartais – neįsisąmonintus ryšius su visuomene. Tokiu atveju organizacija gali susilaukti neigiamo dėmesio arba negauti apskritai jokio dėmesio. Nagrinėjamos nevyriausybinių organizacijos užsiima profesionaliais ryšiais su visuomene, kurie skiriasi nuo savaiminių tuo, kad jie palaikomi planingai, sistemingai ir kryptingai.

Ryšiai su visuomene kuria ir įgyvendina komunikaciją - kaip supratimą, pritarimą, institucijos ir atitinkamos auditorijos susijungimą ar bendradarbiavimą, sprendžia įvairias problemas, informuoja visuomenę, sudaro nuomonę apie individą ar instituciją, kuria palankų požiūrį į juos. Ryšiai su visuomene jungia tokias veiklos sritis: informacijos vadybą, strateginę vadybą, reklamą, propagandą, pardavimų skatinimą ir kt.

Terminas „ryšiai su visuomene“ yra anglų kalbos žodžių junginio „public relations“ vertimas: „public“ reiškia „viešas“, „visuomeninis“, „auditorija“, „visuomenė“, o „relations“ – „ryšiai“, „santykiai“. Lietuvoje šis žodžių junginys įprastai verčiamas kaip „ryšiai su visuomene“ arba „viešieji ryšiai“.

Daugeliui žmonių ryšiai su visuomene asocijuojasi su manipuliavimu visuomenės nuomone, įtikinėjimu, siekimu „parduoti“ arba įteigti pagražintą, nerealų organizacijos vaizdą. Etiški, profesionalūs ir socialiai atsakingi ryšiai su visuomene neturi tokių tokių tikslų ir nenaudoja „nešvarių“ manipuliavimo, melo ar apgavystės metodų; jais siekiama abipusio supratimo ir pasitikėjimo. Tai reiškia, kad organizacija pirmiausia siekia sukurti tokią organizacijos realybę, kuria gali didžiuotis jos darbuotojai ir vadovai ir jų pagrindu komunikuoti su visais organizacijai svarbiais adresatais (pirma – realybė, paskui – įvaizdis), organizacija yra pasiruošusi aukoti dalį savo autonomijos ir koreguoti savo strategiją, taktiką ir veiklą, jeigu aplinkos ir vidaus faktoriai to reikalauja, o ne žūtbūt laikytis savo linijos ir primesti savo tikslus bei veiklos modelį visuomenei ir darbuotojams. Pastaraisiais metais ryšiai su visuomene dažniau siejami su organizacijos reputacija ir jos valdymu, negu su įvaizdžio kūrimu. Tai taip pat atspindi abipusio supratimo siekimo, o ne įtikinėjimo tendenciją.

Nevyriausybinių organizacijų veiklos pagrindas – jų deklaruojamos ir įvairiais būdais propaguojamos vertybės, todėl NVO labai svarbu surasti savo nišą, kurioje ir kokiais būdais tas vertybes efektyviausia skleisti. R.Boyer teigimu, verslas parduoda ir viešina savo produkciją, o nevyriausybinių organizacijų parduoda savo misiją, idėjas, vertybes: „Organizacijos turi pakilti į aukštesnį lygmenį, jos turi išversti savo misiją ir vertybes į įsimintiną komunikaciją, kuri įkvepia, informuoja ir motyvuoja“ (R.Boyer, 2002).

Ryšių su visuomene tikslai skirtingose organizacijose šiek tiek skiriasi ir gali priklausomai nuo situacijos kisti. Pirmiausia jie priklauso nuo pačios organizacijos tikslų, todėl labai svarbu komunikacinius siekius susieti su organizacijos užsibrėžta misija ir vykdoma veikla. R.Boyer taip pat pabrėžia, kad kiekvieną kartą, kai kertamos šalies sienos, keičiasi ryšių su visuomene taisyklės. Jo teigimu, būdai, kuriais viešųjų ryšių atstovai dirba su žurnalistais iš Meksikos yra visai skirtingi nei iš Azijoje.

Komunikacija – kompleksinis žaidimas ir nuolatinė situacijos analizė. Organizacija visuomenės vienaip ar kitaip vertinama nepriklausomai nuo to, kiek pastangų dedama į nuomonės formavimą, tačiau visuomenės požiūrį formuojant, atsiranda galimybė situaciją numatyti ir kontroliuoti.

Jau anstesniuose šio darbo skyriuose minėta, kad nevyriausybinų organizacijų veiklos, o taip pat ir komunikacijos pagrindas yra vertybės. Jei pelno siekiančių įmonių viešai deklaruojamos ir tikrosios vertybės gali skirtis, tai NVO turi turėti labai aiškias vertybes ir jomis vadovautis. Vertybės nusakomos organizacijos misijoje ir vizijoje. Šie dokumentai apibrėžia, ką organizacija daro ir kokį tikslą planuoja pasiekti. Suprantama, kad juose išdėstytos nuostatos turi būti plečiamos ir palaikomos, atsižvelgiant į pagrindinėse organizacijos strategijose apibrėžtas strategines kryptis. Komunikacijos uždaviniai – svarbi sudėtinė to dalis. Būtent komunikacijai tenka užduotis skleisti organizacijos vertybes, įtvirtintas misijoje ir vizijoje. Pasirinkti metodai, technologijos ilgainiui turi užtikrinti sėkmingą atitinkamų asociacijų vystymą.

Visos organizacijos egzistuoja ir veikia visuomenėje. Todėl viešaisiais ryšiais iš esmės galima laikyti viską, ką daro organizacija, nes koks jos veiksmas turi didesnę ar mažesnę poveikį visuomenei. Tačiau viešaisiais ryšiais vadiname ir sąmoningą, tikslingą veiklą, kuria siekiama pateikti informaciją, daryti įtaką, pasiekti supratimą ar kitaip ją plėtoti. Viešieji ryšiai yra organizuojami ir planuojami, pvz., nustatomos problemos, ieškoma jų sprendimo būdų ir per apibrėžtą laiko tarpą vykdoma suplanuota viešųjų ryšių programa. Viešieji ryšiai vykdomi sistemingai, naudojant tyrimus ir analizę. Idealiu atveju viešieji ryšiai yra vienodai naudingi ir bendruomenės centrui, ir jo publikai: tai yra organizacijos ir visuomenės interesų derinys. Viešieji ryšiai apima ne tik komunikaciją iš organizacijos į visuomenę, bet ir iš visuomenės į organizaciją.

Daugelis pasitiki ryšiais su visuomene todėl, kad šie ryšiai priverčia organizaciją reaguoti į visuomenės interesus. Kiti akcentuoja ryšių su visuomene įnašą į visuomenės informavimo sistemą, kurios dėka funkcionuoja mūsų demokratinė visuomenė. Taigi ryšiai su visuomene yra organizacijos atsakomybė ir pareiga. Vertinant ryšių su visuomene darbą, labai svarbu nustatyti, kaip įgyvendinus tam tikras priemones pasikeis projekto žinomumas ir tikslinių grupių nuomonė.

Visgi, esminis ryšių su visuomene tikslas – pakeisti neigiamą požiūrį į teigiamą, nežinojimą pakeisti žinojimu, nes informacijos apie organizaciją žinojimas padeda įgyvendinti pagrindinį ryšių su visuomene tikslą – supratimą tarp visuomenės ir organizacijos. Nagrinėjamų organizacijų ryšių su visuomene yra panašūs, tačiau atsižvelgiant į tai, kad LIJOT dirba Lietuvoje (nacionaliniu lygmeniu), o YFJ veikla koordinuojama iš Briuselio (europinis lygmuo) skiriasi jų pasirinktos priemonės ir metodai.

Europos jaunimo forumo (trumpinys – YFJ)¹⁰, svarbiausios struktūros Europoje telkiančios bendradarbiavimui nacionalines jaunimo tarybas ir tarptautines jaunimo organizacijas, išorinių ryšių koordinatorės Angelos Corbalan teigimu, nevyriausybines organizacijas, o taip pat ir jų viešinimas yra išskirtiniai dėl žmogiškojo aspekto: „Nesiekia pelno, bet gerio žmonėms. Nevyriausybines organizacijas jau turi savo vardą viešojoje sferoje <..>. Mūsų darbas formuoti teigiamą jaunimo organizacijų įvaizdį, jį išlaikyti ir stiprinti“¹¹. A. Corbalan teigia, kad bendrai ryšiais su visuomene forumas siekia padaryti YFJ vertybes, tikslus ir darbą matomesniu, padidinti organizacijos narių supratimą, kad organizacija yra jų, garantuoti savalaikę ir tikslinę auditorijos lūkesčius atitinkančią informaciją, garantuoti aktyvų išitraukimą YFJ veikloje, drąsinti aplinką komunikuoti nuolatinį grįžtamąjį ryšį ir įvertinimą, pranešti įvykius apie jaunimo politiką ir jaunimo darbą organizacijoms narėms, sukurti aiškius vidinės komunikacijos tikslus ir įrankius.

Atsižvelgdami į savo siekius, YFJ kasmet atnaujina savo komunikacijos planą. 2007 metais pagrindiniai tikslai buvo tokie:

1. Ženkliai padidinti jaunimo organizacijų žinomumą tarp pagrindinių ES politikos formuotojų¹² (laiku ir aiškiai informuoti politikos formuotojus apie YFJ veiklą ir su jaunimu susijusias naujienas; transliuoti jaunimo politikos vystymą atitinkamoms žiniasklaidos priemonėms; sukurti profesionalius ryšius su partnerių institucijų ir organizacijų atstovais ryšiams su visuomene; nušviesti YFJ ir jaunimo aktualijas pagrindinėje EU žiniasklaidoje; aiškiai planuoti publikacijų ir adaptuotų politinių aktualijų skleidimą)

2. Pozicijuoti ir išskirti YFJ, kaip pagrindinį Europos jaunimo organizacijų ir jaunimo balso reprezentuotoją (sutvirtinti bendrąjį YFJ įvaizdį; peržiūrėti būdus, kaip EYF reprezentuojamas žiniasklaidoje ir kitose srityse ir, jei būtina, tai įtakoti)

3. Nuolat komunikuoti žinias, svarbias išoriniams tarpininkams, visuomenei ir jaunimui (Vystyti virtualius ir nevirtualius komunikacijos metodus, skirtus skirtingoms tikslinėms auditorijoms; Pasiiekti su YFJ veikla susijusių naujienų nušvietimą pagrindinėje EU ir, kiek įmanoma, nacionalinėje žiniasklaidoje).

Lietuvos jaunimo organizacija (LiJOT) veikia beveik tokiu pačiu principu kaip ir Europos jaunimo forumas, tačiau ryšių su visuomene koordinatorė Renata Remeikaitė pripažįsta, kad veikla komunikacijos srityje dažnai vyksta šiek tiek chaotiškai, reaguojant į situaciją ir atskiro plano 2007 metais jie net neturėjo, nors ruošia 2008. Paskutinį pusmetį daugiausia dėmesio skyrė siekimui pagerinti LiJOT įvaizdį tarp LiJOT narių, užmegzti glaudesnius santykius su verslo sektoriumi, išlaikyti labai neblogus ryšius su valdžia ir žiniasklaida, gerinti jaunimo organizacijų įvaizdį

¹⁰ Europos jaunimo forumas (European Youth Forum) naudoja YFJ sutrumpinimą, motyvuodami istorinėmis priežastimis siekį tai išlaikyti (prancūziškai Youth Forum Jeunesse). Taip pat negali naudoti EYF, nes yra kita panaši struktūra – Europos jaunimo fondas (European Youth Foundation (EYF)).

¹¹ 1 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo išorinės komunikacijos koordinatorė Angela Corbalan.

¹² Angl. stakeholders.

valstybiniam ir verslo sektoriuose, jaunimo gretose bei populiarinti savanorystę kaip neatsiejamą nevyriausybinių sektorių vertybę, plėtoti jaunimo informavimo politiką Lietuvoje ir siekti, kuo didesnio atsakingų institucijų dėmesio šiai sričiai.

Sėkminga ryšių su visuome veikla neįsivaizduojama be nuolatinio planavimo. Europos jaunimo forumas sudaro pusmetinius/metinius veiklos planus, o Lietuvos jaunimo organizacijų taryba savo komunikaciją planuoja priešokiais, prireikus. Efektyviausiu atveju turėtų būti sudaromi ir persvarstomi ilgalaikiai strateginiai NVO planai, susieti su organizacijos misija, reguliariai sudaromi trumpalaikiai darbo planai. Europos jaunimo forumas konkrečiai įvardina galutinius tikslus, tačiau labai apibendrintai išskiria tarpinius žingsnius. LiJOT planuose tarpiniai žingsniai beveik neapibrėžiami visai. Efektyviausiu variantu, remiantis Nevyriausybinių organizacijų efektyvumo metodika, planuose turėtų būti konkrečiai įvardijami galutiniai tikslai ir tarpiniai žingsniai, numatomas atsiskaitymo mechanizmas. Abi organizacijos kartais peržvelgia ir palygina pasiektus rezultatus su planais, tačiau to nedaro reguliariai, neatliekama išsami NVO atliktų darbų analizė.

Taigi organizacijos apibrėžia pagrindinius ryšių su visuomene tikslus atsižvelgdamos į situaciją ir suderindamos tai su bendrais organizacijos tikslais. Nevyriausybinių organizacijų specifika reikalauja, kad tikslai daugiausia informaciniai (motyvaciniai būna tik siekiant paskatinti prisijungti prie jų vykdomų socialinių kampanijų). Jie pirmenybę teikia savo partnerių ir narių informavimui, teigiamo įvaizdžio jų gretose skleidimui, todėl bendroji visuomenė ir netgi jaunimas, su kuriuo šios organizacijos tiesiogiai dirba, apie jų veiklą žino mažai. Teorinėje literatūroje taip pat galima rasti pamąstymų, kad ryšiai su visuomene nevyriausybiniuose organizacijose neretai vykdomi pagal tokią formulę: veikla, veiklos viešas gynimas, peticijos ir meldimasis.¹³ Tai įrodo, kad NVO veikla ir ypač ryšių su visuomene specialistai turi daug dėti pastangų, kad jų veikla būtų teisingai suprasta ir įvertinta.

2.2. Tikslinės publikos ir ryšių su visuomene specialisto vaidmuo

Strateginiame lygmenyje tikslinės publikos apibrėžiamos gana bendrai, tai padeda geriau suvokti galimą visuomenės reakciją į konkrečios organizacijos poziciją. Planuojant ryšių su visuomene taktinius veiksmus, tikslinės auditorijos skiriamos kiekvienai situacijai arba problemai, tinkamas tikslinės auditorijos parinkimas tiesiogiai veikia konkretaus ryšių su visuomene veiksmo

¹³ Angl. performing, pleading, petitioning, and praying

efektyvumą. Kiekvienai organizacijai vienos visuomenės grupės yra svarbesnės už kitas. Tikslinių grupių skaičius ir svarba priklauso nuo organizacijos tikslų.

Nevyriausybinių organizacijų tikslines grupes teoretikai skaido į dvi dalis:

1. tie, kuriuos pasiekia organizacijos rezultatas, vardan kurių NVO dirba
2. žmonės ir institucijos, kurie suteikia lėšų ir kitos paramos tam, kad NVO sėkmingai funkcionuotų.

Tipiškos nevyriausybinių organizacijų ryšių su visuomene strategijose apibrėžiamos tikslinės grupės yra šios:

- Organizacijos darbuotojai (žmonės, atsakingi už kasdienę NVO veiklą)
- Organizacijos valdyba (žmonės, atsakingi už strategines NVO gaires)
- Organizacijos nariai (tiems, kuriuos NVO atstovauja)
- Žmonės ar žmonių grupės, kurių požiūrį ar elgesį NVO nori pakeisti, turėti įtakos
- Kitos organizacijos, atliekančios panašų darbą (kitos nevyriausybines organizacijos)
- Valdžios grupės (apima valdžios ir valdymo institucijas (tiek nacionalines, tiek ir vietines ar regionines), nuo kurių informuotumo ir nuostatų gali priklausyti organizacijai lemtingi ar kasdieniai sprendimai)
- Visuomenė (ji svarbi kiekvienai organizacijai bent jau dėl to, kad į ją patenka visos kitos grupės, bendros visuomenės nuostatos vienaip ar kitaip veikia ir kiekvienos smulkesnės grupės požiūrį bei elgseną)
- Žiniasklaida (apima visų rūšių su organizacijos veikla susijusias visuomenės informavimo priemones)

Nagrinėjamų nevyriausybinių organizacijų atstovų teigimu, komunikuojama toms pačioms tikslinėms publikoms, su kuriomis organizacija dirba ir kurioms orientuoja savo veiklą. Abi organizacijos beveik vienodai apibūdina savo tikslinę publiką. Tiesiogine jie įvardina institucijas – partnerius (Europos jaunimo forumui – Europos Komisija, Europos Parlamentas, Jungtinės Tautos ir kitos panašios struktūros, Lietuvos jaunimo organizacijų tarybai – LR Seimas, Vyriausybė, Jaunimo reikalų departamentas, Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra ir pan.), nevyriausybines organizacijas – partneriai, organizacijas nares. Netiesiogine auditorija, kurią siekia informuoti, vadina jaunus žmones ir visuomenę bendrai. LiJOT ryšių su visuomene koordinatorė kaip atskirą publiką išskiria žiniasklaidą.

Organizaciją ir jos tikslines auditorijas siejančius ryšius ryšių su visuomene teorijoje kartais grupuojami taip:

- įgalinantys – tai ryšiai, kuriais organizacija yra susieta su kitais subjektais ar jų grupėmis, valdančiomis išteklius, reikalingus tai organizacijai išlikti;
- funkciniai – tai ryšiai, siejantys organizaciją su vartotojais;

- normatyviniai – šiais ryšiais organizacijos yra susijusios viena su kita ir su profesinėmis organizacijomis;
- difuziniai – šie ryšiai sieja organizaciją su tais visuomenės elementais, kurie nėra sujungti į formalią organizaciją ar struktūrą, bet gali būti reikšmingi įmonės komunikacijos adresatai, pavyzdžiui, tautinės mažumos, miestiečiai ir pan.

Nagrinėjamos organizacijos, kurios veikia visiškai vienodu principu ir dirba su labai panašiomis tikslinėmis publikomis, daugiausia yra susietos įgalintais ryšiais: organizacijos išgyvena iš projektams skirtų lėšų, veiklai vykdyti finansų gauna iš valdžios institucijų, kitų struktūrų, kartais verslo. Funkciniais ryšiais organizacijos yra susietos su jaunimu, kurio interesams jos atstovauja, normatyviniais – viena su kita (Lietuvos jaunimo organizacijų taryba yra Europos jaunimo forumo narė), difuziniai – visuomenė, kuri skirstoma į atskirus segmentus, priklausomai nuo vykdomos konkrečios veiklos (pavyzdžiui, LiJOT vykdyto projekto „Misija Sibiras“ atveju, difuziniais ryšiais organizacija buvo susieta su politiniais kaliniais ir tremtiniais, kurie konsultavo LiJOT, nuolat domėjosi, kaip sekasi vykdyti projektą ir kokios medžiagos iš Sibiro jaunimas parvežė, kur ją pristatė ir pan.).

Kitaip nei verslo sektoriuje, nevyriausybinės organizacijos dažniausiai neturi daug pinigų savo suplanuotiems veiksams, todėl ryšių su visuomene specialistai čia turi būti ypatingi ekspertai: mokėti ne tik pristatyti, viešinti organizaciją, bet ir planuoti bei sėkmingai vystyti projektų rinkodarą, užtikrinti efektyvią komunikaciją ir net gi kartais dirbti su lėšų pritraukimu. Ryšių su visuomene specialistų paskirtis - operatyviai užmegzti ir palaikyti ryšius su žiniasklaida, kitomis tikslinėmis publikomis, atsakingai planuoti ir gerinti vidinę komunikaciją. Taip pat labai svarbu geranoriškai bendradarbiauti su spaudos, radijo, TV žurnalistais, kurie rašo ar kuria laidas tos srities temomis, palaikyti su jais draugiškus ryšius, sužinoti jų reikalavimus, galimybes ir nuostatas renkant medžiagą, rašant straipsnius, kuriant laidas.

Ryšių su visuomene specialistai planuoja, organizuoja, valdo ir vykdo organizacijos kaip visumos komunikaciją. Tai yra jie:

1. analizuoja iš išorės ateinančius pranešimus, jų pagrindu teikia pasiūlymus vadovams;
2. rengia, koordinuoja ir valdo organizacijos siunčiamus pranešimus aplinkai.

Teoretikai teigia, kad efektyvi komunikacija nėra duotybė, tai įgūdis, labai svarbūs yra ryšių su visuomene specialisto (kaip ir bet kurio kito specialisto) turimi bei lavinami ir tobulinami komunikacijos įgūdžiai.

Ryšių su visuomene specialistas – tarpininkas tarp organizacijos, kurią jis atstovauja, ir visų su organizacija susijusių publikų, tai vienas svarbiausių darbuotojų, sugebančių efektyviai strateguoti ir vykdyti vidinę komunikaciją, tai žmogus, platinantis apie organizaciją informaciją, padedančią visuomenei geriau suprasti organizacijos vykdomą politiką

Ryšių su visuomene atstovas turi būti profesionalas: jis privalo atlikti ir nemalonus pareigas ar pavedimus, atstovauti organizacijai ne tik jos sėkmės, bet nesėkmės ar net žlugimo minutėmis. Sugebėjimas greitai ir tiksliai atpažinti reiškinius, tendencijas, mokėjimas analizuoti ir apibendrinti, klasifikuoti ir tipizuoti, greitai ir tiksliai formuluoti yra būtinos ryšių su visuomene specialisto kvalifikacijos. Jis turi būti iškalbus, įvaldęs argumentavimo, įtikinėjimo, derybų, konfliktų sprendimo technikas, turi mokėti gerai ir greitai rašyti. Ryšių su visuomene yra plačių interesų žmogus, galintis priimti naujas idėjas ir radikalius sprendimus.

Europos jaunimo forume už komunikaciją atsakingi du ryšių su visuomene specialistai: vienas dirba su išorine komunikacija, kitas - vidine. Lietuvos jaunimo organizacijų taryboje apie pasiskirstymą darbais komunikacijos srityje dar tik ne vienerius metus kalbama, tačiau realiai už komunikaciją atsakingas vienas asmuo, kuris neretai turi savanorį (tai yra savanoriškais tikslais, be jokio finansinio atlygio dirbantį žmogų, kuris noriai prisideda prie NVO veiklos). Dėl didėjančių apimčių ir darbo krūvio, tam tikriems projektams samdomi konsultantai iš šalies – ryšių su visuomene agentūros. Tačiau LiJOT atstovų teigimu tai būna retai, nes tam turi būti skiriami pinigai, todėl neretai ryšių su visuomene specialistas pats vienu metu ir vykdo kelis projektus, ir atsakingas už vidinę komunikaciją, ir dirba stengdamasis pritraukti lėšų projektų. Taigi nevyriausybinėse organizacijose „užauginti“ ryšių su visuomene specialistai neretai yra entuziastingi ir įvairios patirties turintys žmonės.

2.3. Organizacijos įvaizdžio formavimas

Ryšių su visuomene konsultantas Ray Boyer teigia, kad pasaulyje, kuriame valdo informacijos perteklius, stiprus įvaizdis yra raktas į visuomenės pritarimą ir nevyriausybinių organizacijų reikšmės supratimą. Nors jo manymu daugelis NVO klaidingai tiki, kad programos (projektai, veiklos) pačios save parduoda ir mano, kad parama ir pripažinimas patys ateis savaime, tačiau iš tikrųjų reikia dirbti siekiant sukurti ir išlaikyti teigiamą organizacijos įvaizdį.

Įvaizdis – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje. Paprastai įvaizdis kuriamas pagal požymius, kurie būdingi konkrečiam reiškiniui. Šie požymiai gali egzistuoti objektyviai arba būti paprasčiausiai sukurti, iškreipiantys realybę. Įvaizdis yra dinamiškas reiškinys, kintantis priklausomai nuo objekto arba žmonių grupės sąmonės pokyčių.

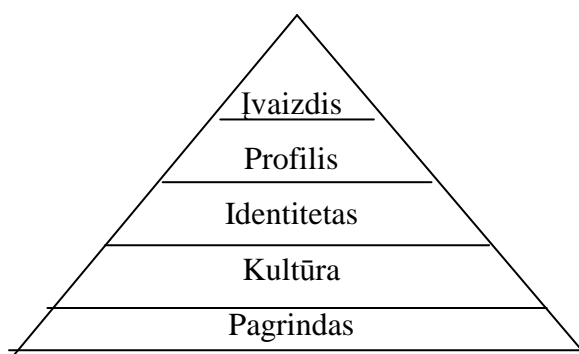
Yra du pagrindiniai įvaizdžio formavimo būdai: savaiminis ir planingas. Savaiminis įvaizdžio formavimas, kaip sako pats pavadinimas, yra paliekamas likimui, atsitiktinumui. Dažniausiai tokiu atveju pagrindiniais įvaizdžio „kūrėjais“ tampa gandai ir paskalos. Tokiu atveju įvaizdis kuriamas

iškraipytos, dažnai toli nuo tiesos ir realybės nutolusios informacijos pagrindu. Taip pat labai didelė tikimybė, kad šis įvaizdis bus negatyvus, neigiamas, hiperbolizuotas. Nevyriausybinių organizacijų kultūra taip pat galėtų būti viena iš savaiminio įvaizdžio formavimosi kalvių, kai nevietinių asmenų neadekvatus vietos kultūros supratimas ir neteisingas jos įvertinimas gali tapti kuriamo įvaizdžio pagrindu. Iš dalies su tuo siejasi organizacijos narių elgesys, gyvenimo būdas, kurie taip pat gali lemti savaiminį įvaizdžio kūrimą. Jei kasdienis organizacijos gyvenimas yra paliekamas išorės stebėtojams vertinti ir jų interpretacijai sklisti – tai deda organizacijos savaiminio įvaizdžio pamatus, tačiau nagrinėjamos organizacijos užsiima planingu įvaizdžio formavimu.

Šiuolaikinės rinkos sąlygomis vis daugiau dėmesio skiriama stipraus ir stabilaus įvaizdžio formavimui. Nuolatinis įvaizdžio formavimas suteikia tam tikrą jėgą, kuri užtikrina organizacijos patikimumą ir pranašumą. Nagrinėjamos organizacijos užsiima planingu įvaizdžio kūrimu - pasirinkta tokia viešųjų ryšių strategija, kad nuolat pabrėžiamos stipriosios jaunimo organizacijų pusės ir tam naudojama realios, atitinkamos informacijos sklaida, skirta tikslinėms publikoms. Veiksmingais būdais stiprinti teigiamą organizacijos įvaizdį jos įvardina sėkmingos veiklos rezultatų sklaidą, reprezentavimą (dalyvavimas renginiuose: konferencijose, seminaruose, parodose, dalyvavimas konkursuose akcijos, „Atvirų durų“ dienos, „Apskritojų stalo“ diskusijos, susitikimai sau nuomonių lyderiais ir pan.).

Organizacijos įvaizdis - tai abstrakti visos visuomenės ar tam tikrų visuomenės grupių nuomonė apie įmonę. Vienas iš svarbių ryšių su visuomene tikslų – sukurti, formuoti ir palaikyti teigiamą organizacijos įvaizdį ir jos reputaciją. Siekiant šio tikslo, teoretikiai pataria nepamiršti, kad įvaizdis negali būti sukurtas tuščioje vietoje arba melagingu pagrindu, tai yra realybės, tikrovės atspindys. Įvaizdžio susiformavimo priežastis galima atskleisti įvaizdžio piramidės pagalba (žr. 1 pav.), kurią sudaro: juridinis pagrindas (esminės idėjos, išdėstytos NVO veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose, kituose dokumentuose), kultūra (organizacijos darbuotojų pripažįstamos vertybės ir požiūriai, pasireiškiantys elgesiu su kitais, prioritetų pasirinkimu (dažniausiai nesąmoningai), identitetas (sąmoninga kultūros išraiška), profilis (identiteto elementai, svarbūs palaikant ryšius su visuomene) ir, tik piramidės viršuje, įvaizdis (įspūdžių visuma, kurią asmuo susidaro apie organizaciją).

1 paveikslas. Organizacijos įvaizdžio piramidė.



(Drūteikienė, Lietuvos bankų įvaizdis ir jo kūrimas, 2000)

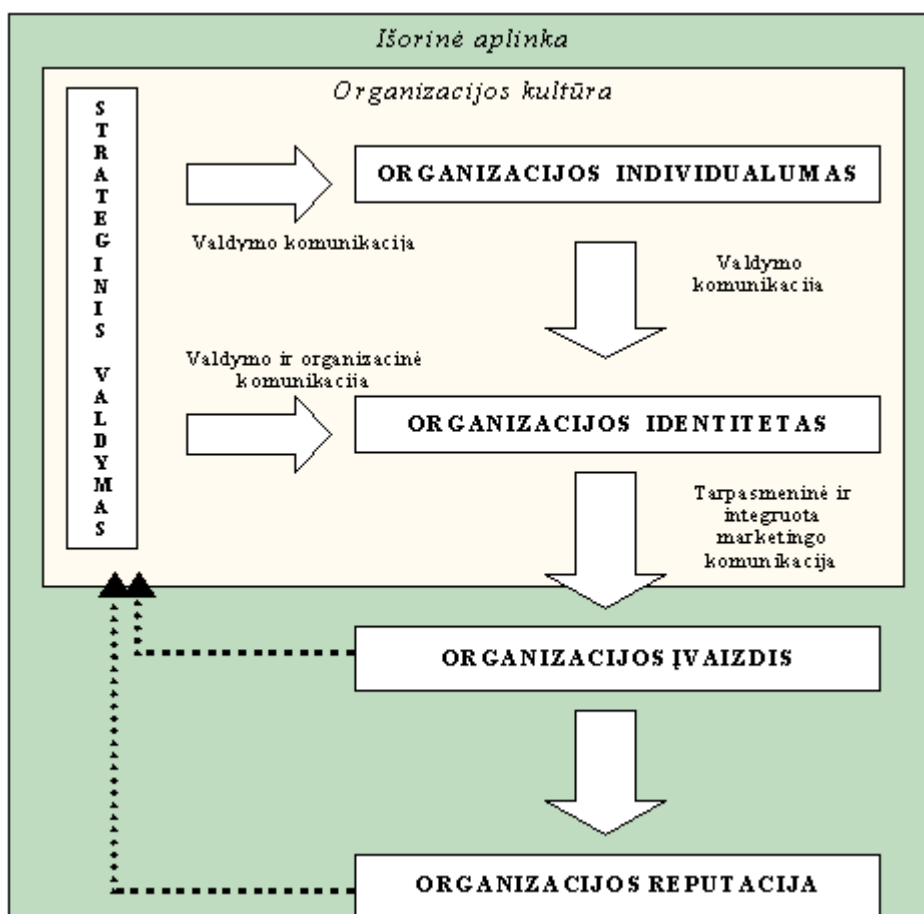
Visos įvaizdžio piramidės sudedamosios dalys yra labai svarbios, todėl logiška seka nuo pagrindinių NVO veiklą lemiančių veiksnių per NVO kultūrą, identiteto kūrimą, misijos pateikimą visuomenei kylama aukštyn iki organizacijos įvaizdžio visuomenėje. Teoretikų teigimu, subyrėjus nors vienam piramidės segmentui, subyra ir visa piramidė.

Nagrinėjamos organizacijos, nors dar niekada nėra tyrę savo įvaizdžio visuomenėje (išskyrus narių gretose), pabrėžia, kad sudėtingiausia yra išlaikyti identitetą, nes nevyriausybinių organizacijų veikla vis dar neretai suprantama kaip nieko neveikimas ar nepasiekiamų tikslų siekimas. Tiek YFJ, tiek LiJOT atstovai džiaugiasi, kad per ne vienerius metus jiems jau pavyko išsikovoti, kad jaunimas aktyviai dalyvautų sprendžiant jauniems žmonėms aktualius klausimus, formuojant jaunimo politiką, tačiau jaunimo NVO dar toli gražu ne visada yra įvertinamos ir suprantamos nevyriausybiniuose veiklose nedalyvaujančios visuomenės gretose.

Teoretikai pastebi, kad planuojant organizacijos įvaizdį labai svarbu neužmiršti pagrindinių ryšių su visuomene taisyklių: planuoti, identifikuoti problemas, kurti strategijas, sudėlioti pagrindines skleidžiamas žinutes ir parinkti tinkamiausius būdus, paskirti tinkamus organizacijos vardu kalbančius asmenis, nuolat prižiūrėti reprezentacinę medžiagą.

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros doktorantė Greta Drūteikienė siūlo tokį organizacijos įvaizdžio modelį, kuriame atskleidžiama, kaip organizacijos įvaizdis kuriamas ir valdomas.

2 paveikslas. Organizacijos įvaizdžio apibendrinamasis modelis.



(Drūteikienė, Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link, 2002)

Šiame modelyje strateginis valdymas išskiriamas kaip atskira sritis, veikianti tiek organizacijos individualumą, tiek identitetą. Organizacinė kultūra taip pat išskiriama į atskirą vienetą ir apima tris anksčiau paminėtus komponentus. Organizacijos identiteto pagrindu kuriamas jos įvaizdis, kurį veikia ir organizacijos valdoma integruota marketingo komunikacija, ir tarpasmeninė komunikacija, ir išorinė aplinka. Organizacijos reputacija yra galutinis taškas, ji susiformuoja organizacijos įvaizdžio pagrindu. Schemoje parodytas grįžtamasis ryšys - iš organizacijos įvaizdžio ir reputacijos į strateginį valdymą. G. Drūteikienė pripažįsta, kad šis modelis gana abstraktus, tačiau jis atskleidžia pagrindinius dalykus, dėl kurių šiandien iš esmės nesutariama: „Tai rodo, kad kylančios problemos yra sudėtingos, o ir pats įvaizdžio kūrimas turi būti nuolat aptariamasis ir vertinamas“ (Drūteikienė, Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link, 2002).

Viena iš įvaizdžio sudedamųjų dalių - vizualusis įvaizdis, kuris kuriamas per regos pojūčius. Nagrinėjamos organizacijos bando išlaikyti vientisą vizualinį identitetą, pasitelkdamos organizacijos simboliką, kuri atsispindi reprezentaciniuose leidiniuose, organizacijos biuro interjere.

Labai svarbu, ar organizacija yra lengvai atpažįstama bendrame kontekste, todėl LiJOT daug naudoja žalios spalvos, taip norėdama akcentuoti jaunimo veržlumą, šviežumą, iniciatyvumą. Ryški žalia spalva atsispindi logotipe, internetinėje svetainėje, firminėje simbolikoje (megztiniai darbuotojams, skėčiai, puodeliai ir pan.). LiJOT simbolis – skėtis, taip pabrėžiant, kad po vienu skėčiu organizacija jungia daug jaunų žmonių.

Europos jaunimo forumas naudoja mėlyną ir geltonas spalvas – Europos sąjungos spalvas, logotipe taip pat naudojamos žvaigždutės. Taip pabrėžiama, kad tai yra Europinė institucija, propaguojanti Europos sąjungos vertybes. Angela Corbalan teigia, kad šiuo metu dirbama siekiant atnaujinti ir šiek tiek modernizuoti forumo vizualinį identitetą, kuris mažai kito nuo organizacijos įkūrimo.

2 lentelė. Nagrinėjamų organizacijų vizualusis įvaizdis.

Dizaino elementai	LiJOT	YFJ
Logotipas	Nepažadina smalsumo jausmo, tikslinė auditorija jaunimas, todėl turėtų būti modernesnis	Nepažadina smalsumo jausmo, tikslinė auditorija jaunimas, todėl turėtų būti modernesnis
Interneto svetainė	Negyvoka, blanki, kuria konservatyvumo išpūdį	Trūksta kūrybiškumo (kas netinka solidžioms įmonėms, labai gali tikti jaunimo organizacijoms)
Vizitinės kortelės	Sukurtos originalios kortelės, atkreipiančios dėmesį ir nepaliekančios abejingų (atlenkiamos): vieni priima, kiti atmeta, bet visi atsimena.	Nieko neišsiskiriančios vizitinės kortelės
Firminiai blankai, laiškų vokai, kvietimai	Neturi laiškų voku, firminiai blankai neoriginalūs	Paprasti ir neišsiskiriantys firminiai blankai, laiškų vokai, kvietimai

Nagrinėjamų organizacijų įvaizdis formuojamas aktyviai, tačiau nesistemiškai ir nekryptingai, per mažai dėmesio skiriama identiteto formavimui, organizacijos individualumo atskleidimui. Jos turėtų turėti ne tik aiškiai suformuotą įvaizdį, bet ir jį tiksliai perteikti per savo siekius bei bendrą politiką,

aktyviau palaikyti ir koreguoti, daugiau dėmesio skirti vizualiniam identitetui, nuolat jį atnaujinti, kurti ir išlaikyti modernios, veržlios, jaunatviškos, aktyvios ir daug galinčios organizacijos įvaizdį.

2.4. Krizių vadyba nevyriausybinėse organizacijose

Ryšiuose su visuomene siekiama išryškinti organizacijos privalumus ir galimybes, organizacijos raidą pasukti tokia linkme, kad grėsmės būtų mažesnės arba neutralizuotos, o trūkumai panaikinti arba paversti privalumais. Situacijoje, kai grėsmė tampa reali, ryšių su visuomene uždavinys yra krizės valdymas.

Krizė yra reiškinys, kuris gali atsitikti bet kurioje organizacijoje, kaip išorinių ar vidinių įvykių logika verčia priimti skubius sprendimus. Kai kurių ryšių su visuomene specialistų teigimu, krizė - tai reiškinys, kuris šiame neapibrėžtumų ir grėsmių amžiuje yra visada greta mūsų.

Krizių vadyba yra procesas, kurio metu organizacijoje riboto laiko sąlygomis bandoma planuoti, organizuoti, valdyti ir kontroliuoti daugelį tarpusavyje susijusių įvykių, siekiant efektyvių sprendimų priėmimo.

Yra išskiriami tokie krizių tipai:

- Nelauktos (stichinės nelaimės);
- Bręstančios (pajaučiamos ir numatomos iš anksto, tai ypač susiję su vidinėmis kompanijos krizėmis);
- Nuolatinės (žiniasklaidos spekuliacijos);
- Vidinė krizė.

Žodis „krizė“ kinų kalba yra vaizduojamas dviem hieroglifais (1 pav.), kurių vienas reiškia grėsmę, kitas – galimybes (Kiki: Ki = Pavojus + Ki = Galimybė).

危機

(Drūteikienė, Organizacijos įvaizdžio palaikymas ištikus krizei – efektyvi komunikacija, 2005)

Tai lyg ir leidžia daryti prielaidas, kad krizės metu (ar po jos) organizacijai gali atsiverti palankios galimybės (pavyzdžiui, reakcija į išskylančius sunkumus pareikalaus tikslingų pertvarkymų organizacijoje), vis dėlto dažniausiai krizė turės labai didelį neigiamą poveikį organizacijos įvaizdžiui ir reputacijai, nes mažės pasitikėjimas krizės ištikta organizacija, žlugs susiklosčiusi teigiama nuomonė apie ją. Situaciją krizės metu veikia du pagrindiniai veiksniai. Pirma – kiek palankus ar nepalankus yra esamas (o gal jau ir buvęs) organizacijos įvaizdis, ir antra – kokioje stadijoje (etape) yra krizė (Drūteikienė, 2005).

Organizacijos įvaizdį ir reputaciją krizių metu veikia trys faktoriai:

- iš anksto susiklostęs įvaizdis ir reputacija;
- krizės mastas ir jos fazė;
- krizės nušvietimo žiniasklaidoje mastas ir tonas.

Siekiant suvaldyti krizę, teorijoje pateikiami etapai:

- krizių prevencija, pasiruošimas krizėms;
- veiksmai krizės metu, krizinės situacijos strategija;
- veiksmai po krizės.

Komunikuojant krizinę situaciją patariama nepamiršti, kad visuomenės interesai svarbiau už organizacijos interesus, „neišpūsti“ situacijos (ir neleisti kitiems to daryti); informuoti nukentėjusiųjų (jei tokių yra) artimuosius (jokiais būdais neinformuoti žiniasklaidos pirmiau nei artimųjų), informuoti darbuotojus (pirmiau nei žiniasklaidą), bendrauti su žurnalistais. Žiniasklaida turi itin didelę galią, todėl neigiama informacija apie organizaciją ir ypač neigiami jos vertinimai žiniasklaidoje yra ryškūs įmonės krizės ženklai. Krizė neišsprendžiama tylint, nes tylėti – vadinasi, prisipažinti esant neteisiam. Tad krizės metu itin svarbu tinkamai bendrauti su žiniasklaida. Informacijos stoka tik skatina klaidingą nuomonę.

Veiksmingos krizių prevencijos strategijos kūrimas neišsivaizduojamas be strateginio prognozavimo (jos remiasi prielaida, kad organizacija gali prisitaikyti prie bet kokios naujos situacijos. Prognozės dažniausiai sudaromos tuomet, kai dėl vienu ar kitų priežasčių negalima

remtis praeities patirtimi. Strateginio prognozavimo esmė yra ta, kad svarbiau numatyti ir įvertinti galimus esminius ar kiek svarbesnius situacijos pasikeitimus, negu bandyti universaliais veiksmais taisyti situaciją), netikėtumų ir problemų analizės (tai alternatyvūs planai, kurie naudojami, jeigu situacija krypsta visiškai kita linkme, negu buvo numatyta prieš tai. Prognozavimas dažniausiai remiasi pakankamai tikėtinų įvykių numatymu, o netikėtumų analizės metodai pasitelkiami nagrinėjant mažai tikėtinas situacijas. Šis planavimas ne tik padeda įveikti krizes, bet ir apskritai jų išvengti. Šis požiūris susijęs su netikėtumų planavimu. Pagrindinė idėja yra ta, kad organizacijos vadovai turi stengtis padaryti savo organizaciją „proaktyvią“, kad ji pati galėtų daryti įtaką išorinei aplinkai ir tokiu būdu pasinaudotų kiekviena naujai atsirandančia galimybe) ir scenarijaus nagrinėjimo (scenarijaus analizė apima pageidaujamų ir nepageidaujamų situacijų analizę. Dažniausiai yra siūloma parengti du scenarijus (blogiausią ir geriausią); apsvastyti alternatyvių sprendimų galimybes ir išanalizuoti įmanomus įvairių strategijų padarinius (Drūteikienė, 2005). Nagrinėjamos organizacijos apie šias krizių prevencijos kūrimo strategijas nežino ir jomis nesinaudoja. Tiek Lietuvos jaunimo organizacijų taryba, tiek Europos jaunimo forumas negalvoja apie krizės užkirtimą, bet reaguoja tik jai iškilus.

Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos ryšių su visuomene koordinatorė Renata Remeikaitė labiausiai įsimintina vadina krizę, susijusią su LiJOT prezidento rinkimais, susilaukusiais ypatingai daug žiniasklaidos dėmesio: „Praėjusį rudenį dėl posto kovojo du labai skirtingi kandidatai, kurie agitavo visais įmanomais būdais, net ir straipsniais interneto portaluose, kur buvo daugybė neigiamų atsiliepimų apie LiJOT veiklą. Nors kandidatai buvo susitarę, kad nekritikuoja ir nepila purvo vienas ant kito, viešojoje erdvėje buvo pilamas įvairus purvas“. Pirmasis turas pasibaigė lygiosiomis, nors dėl sugriežtintos balsavimo tvarkos, pagal kurią rinkėjai į balsavimo vietą buvo kviečiami po vieną, jaunimo organizacijų lyderio rinkimai užsitęsė iki nakties. Rinkimuose dalyvavo viena organizacija, kuri nebuvo susimokėjusi LiJOT narystės mokesčio, taigi visi priimti LiJOT asamblėjos sprendimai tapo negaliojančiais. R.Remeikaitė prisimena, kad tai buvo smulkiai aprašyta spaidoje tol kol buvo renkamas prezidentas (surengtos dvi Asamblėjos), net ir po rinkimų: „Tai buvo krizė ir organizacijos viduje (nariai jautėsi, kad LiJOT jais nepasitiki, sugriežtina balsavimo tvarką) ir išorėje (žiniasklaidoje LiJOT ir jaunimo politika buvo pristatoma kaip korumpuota, kandidatai į prezidentus – kaip valdžios ištroškę karjeristai, nelabai nusiteikę dirbti organizacijos, bet tik savo labui ir pan. Prisipažinsiu, tokiai krizei nebuvome pasiruošę ir kartais netgi žiniasklaidai nekomentuodavome“. Krizinėje situacijoje profesionalūs ryšiai su žiniasklaida tampa ypač svarbūs, nes būtent nuo žiniasklaidos elgesio dažnai priklauso krizės eiga.

Europos jaunimo forumas teigia su didelėmis krizėmis iki šiol nesusidūręs ir dažniausiai situaciją kontroliuoja. A.Corbala teigimu, visada geriausias sprendimas esant krizinėms situacijoms - laiku ir tinkamos informacijos parengimas ir sklaida: „Krizių scenarijų nėra daug, tačiau krizė

visada paliečia žmones, susijusius su ją išgyvenančia organizacija ar asmeniu. Krizių metu pasikeičia žmonių elgesys ir būdai, kaip jie priima sprendimus. Svarbiausia nepadėti, greitai ir tinkamai reaguoti.”

Greta Drūkienė išskiria tokias dažniausiai naudojamas komunikacines strategijas:

- „Aristokrato atsakymas“ arba „Niekas neaiškinkite ir neatsiprašinėkite“. Taip elgiasi organizacijos, kurios nenori pripažinti savo kaltės. Naudojami komunikacinę strategiją „Nekristi į akis“, organizacijų atstovai stengiasi kalbėti kuo mažiau, laukti ir tikėtis, kad žiniasklaidos dėmesys nukryps į ką kita.
- Vadinamasis „Žaidimo slėpynės“ komunikacines strategijas taiko organizacijos, turinčios „labai rimtos“ ar netgi „nepasiekiamos“ kompanijos įvaizdį ir siekiančios jį tokį išlaikyti ir krizės metu.
- Komunikacinė strategija „Surasti kitą kaltininką“ grindžiama tuo, kad neretai krizę sukelia kitų žmonių ar organizacijų veiksmai. Organizacijos, kuri laikosi šios strategijos, vadovai dažniausiai sako taip: „visų taisyklių buvo laikomasi, tačiau jos tapo neadekvačios susidariusiai situacijai“, arba: „krizės priežastis – kitų veiksmai, neturintys jokio ryšio su organizacija“, arba: „incidento aukos pačios kaltos, kad atsidūrė tokioje padėtyje“.
- „Atremti smūgį ir nuginkluoti priešininką“ – šią strategiją taiko organizacijos, kurios naudodamos reklamos ir informacinių straipsnių antplūdį siekia arba atitraukti dėmesį nuo susidariusios situacijos, arba „parodyti“ tikruosius kaltininkus.
- Naudojant strategiją „Mums paprasčiausiai nepasisekė“, auditorijai primenami tokie dalykai kaip „fatališkai“ susiklosčiusios aplinkybės.
- Strategijos „Neprarasti dvasios“ esmę geriausiai atspindi tai, kad krizinėje situacijoje atsidūrusios kompanijos nepasimeta, o greitai reaguoja prisiimdamos kaltę.

Nagrinėjamos organizacijos dažniausiai naudojasi „Surasti kitą kaltininką“ strategija ir nenoriai pripažįsta savo klaidas, neretai apsimeta, kad krizės iš viso nėra. Tačiau siekdamas išsaugoti savo įvaizdį krizės laikotarpiu, jos turi būti pasirengusios efektyviai bendrauti su visomis įtakos grupėmis. Kadangi rūpintis komunikacija pačios krizės laikotarpiu nėra lengva, tam turi būti tinkamai pasirengta iš anksto. Ryšių su visuomene specialistų teigimu, tos organizacijos, kurios ruošiasi krizinėms situacijoms, daug lengviau jas įveikia.

Net ir didžiausi iššūkiai yra valdoma stichija, kurioje atsiranda galimybė sustiprinti organizacijos reputaciją ir toliau sėkmingai tęsti jos veiklą. Krizėms pasirengusios organizacijos turi daugiau perspektyvų išsaugoti reputaciją. Visgi kiekviena krizinė situacija reikalauja išskirtinių įžvalgų, savalaikių sprendimų ir krizių valdymo patirties. Tam, kad krizės būtų įveiktos sėkmingai, būtina profesionali situacijos analizė, operatyvus planavimas, nuolatinės konsultacijos su pasitelktais

neįprastų situacijų specialistais. Krizės metu organizacija turi apsispręsti dėl savo prioritetų, būti pasiruošusi atvirai kalbėti.

Taip pat labai svarbu turėti gerai parengtą atstovą ryšiams su žiniasklaida. Šis žmogus turi turėti visą reikalingą informaciją ir būti su ja gerai susipažinęs, kad galėtų ja laisvai disponuoti. Pasiruošimams patartina naudoti vaizdo įrašus – tai padės atsikratyti netinkamų kūno kalbos (juk neverbalinė informacija sudaro iki 70% visos informacijos) įpročių ir išvengti nesusipratimų. Gerai pasiruošęs atstovas visada privalo žinoti, ką pasakyti ir kaip pasakyti. Jis turi puikiai žinoti visą situaciją ir ypač – problemiškesnius dalykus (Drūteikienė, 2005).

Siekiant kuo efektyviau suvaldyti krizes, patariama sukurti krizių komunikacijos programas, skirtas įvaizdžiui ir reputacijai palaikyti (pasirengimo etape būtina surinkti kuo daugiau informacijos apie pagrindinių organizacijos publikų lūkesčius, tikėtinas reakcijas, nuostatas organizacijos atžvilgiu). Tačiau kiekviename krizės etape gali būti panaudota skirtinga strategija, suderinta su bendra informavimo politika.

Nagrinėjamos organizacijos retai susiduria su krizėmis, kurios akivaizdžiai sukelia turtinių ir finansinių nuostolių, dažniausiai jas užklumpa ne mažiau reikšmingi moraliniai (įvaizdžio, reputacijos) nuostoliai. Šios jaunimo nevyriausybinės organizacijos šiek tiek chaotiškai reaguoja į krizes, dažniausiai joms nesiruošia iš anksto, o įvykus kartais dėl mažos patirties nemoka suvaldyti – tą įrodo LiJOT pavyzdys, kai žiniasklaida skleidė žinią apie korumpuotą jaunimo politiką, nerimtus jaunimo lyderius ir pan. Krizių valdyme konfliktai nėra slepiami, jie aptariami ir sprendžiami, vadovas atlieka tarpininko vaidmenį, tačiau efektyviausiu variantu didžioji dalis konfliktų efektyviai turėtų būti sprendžiami pačių dirbančiųjų, vadovo tarpininkavimas nebūtinas. Organizacijos savo veiklą planuoja ilgam laikotarpiui ir šiuose planuose figūruoja tik „gerasis variantas“ – augimas ir klestėjimas. Jei organizacijos analizuotų krizių tikimybę ir turėtų konkretų planą, krizes įveiktų kur kas lengviau.

2.5. Komunikacijos vertinimas

Komunikacija reiškia dalijimąsi (*lot.* *communicatio* – pranešimas, suteikimas; *communico* – darau bendrą, bendrauju), tai yra žmonių bendravimas, informacijos ir žinių perdavimas, keitimasis patyrimu, mintimis, idėjomis, įsitikinimais bei elgesiu. Komunikaciją sudaro pirmiausiai atsiradusi kinetika (t.y. mostai, kūno judesiai, gestai), ženklai, vėliau atsiradusi kalba (pirmiausiai – sakytinė, po to – rašytinė), vaizduojamoji komunikacija (t.y. paveikslai, fotografija, kinas; skulptūra) bei garsiniai įrašai. Komunikacija gali būti labai įvairi – intrapersonalinė (vidinė), interpersonalinė (tarp dviejų individų), grupinė, organizacinė, viešoji, masinė, tarpkultūrinė; ji gali

būti paprasta ir sudėtinga, formali ir neformali, verbalinė (tai yra kalba) ir neverbalinė (tai yra elgesys), tiesioginė ir netiesioginė. Komunikacijos efektyvumas įgauna ypatingą reikšmę organizacijose, nes organizacijos tampa sudėtingesnės struktūrinio ir technologinio požiūriais, auga organizacijos vidaus ir išorės informacijos srantai. Besikeičianti aplinka reikalauja iš organizacijos greitų pokyčių, kurie neįmanomi be efektyvios komunikacijos.

Teoretikai teigia, kad efektyvi komunikacija nėra duotybė - tai įgūdis, labai svarbūs yra ryšių su visuomene specialisto (kaip ir bet kurio kito specialisto) turimi bei lavinami ir tobulinami komunikacijos įgūdžiai.

Kai kurių ryšių su visuomene teoretikų teigimu, pagrindinės priežastys, kodėl planuojant ir įgyvendinant ryšių su visuomene tikslus neskiriama dėmesio tyrimams, o tai apsunkina komunikacijos vertinimą, yra kaina ir laiko trūkumas. Tačiau jie pabrėžia, kad yra daugybė būdų, kaip tą galima padaryti netgi daug neinvestuojant (atvejų analizės, žiniasklaidos analizės, internetinių svetainių lankytojų skaičius ir užklauso ir pan.).

Ryšių su visuomene strategijos įvertinimas turėtų vykti dviem lygmenimis. Pirmiausia turi būti apžvelgiama strateginiame lygmenyje, kur komunikacija vertinama atsižvelgiant į NVO tikslus ir uždavinius. Ryšių su visuomene specialistų teigimu, tai yra sudėtinga, tačiau komunikacijos plane nurodomos auditorijos, skleidžiamos žinutės, būdai, taip pat galima atlikti įvairias apklausas, ar sukurti komunikacijos strategija pasiteisino. Jų nuomone, kuo komunikacijos strategija siauresnė, tuo lengviau yra įvertinti.

Vienas iš būdų, kuriuo naudojasi ir Lietuvos jaunimo organizacijų taryba ir Europos jaunimo forumas – auditorijų nustatymas, tai yra tos publikos, kurios svarbiausios organizacijos tikslams. Stengiasi apibrėžti, kas joms būdinga ir svarbu bei pagrindiniai kanalai, kuriais įmanoma jas pasiekti.

Taip pat jau kuriant planus yra stengiamasi įvertinti numatomą efektyvumą, tikėtinus rezultatus (pateiktų pranešimų kiekis, pasiekta auditorija ir pan.)

A. Corbalan teigia nuolat atliekanti europinės žiniasklaidos motinoringą: „Euractiv, EU Politics, Agence d'Europe, European Agenda, European Voice, etc.). Google padeda nuolat stebėti, kas buvo pasakyta apie forumą, saugome iškarpas iš spaudos“¹⁴.

Siekiant nustatyti organizacijos viešumą ir žiniasklaidos dėmesio laipsnį (angl. Media coverage) ryšių su visuomene specialistai atlieka organizacijos atspindėjimo žiniasklaidoje tyrimą. Tam naudojami paprasti metodai - iškarpa iš periodinės spaudos su publikacijomis apie organizaciją ir jos paminėjimais, vaizdo ar garso įrašų kaupimas ir analizė. Kartą ar du kartus per metus būtų naudinga atlikti publikacijų turinio analizę, t.y. statistiškai išanalizuoti publikacijų apie organizaciją turinį – kiek buvo teigiamų, kiek neigiamų, kiek neutralių pranešimų. Tas pats pasakytina apie

¹⁴ 1 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo išorinės komunikacijos koordinatorė Angela Corbalan.

organizacijos atspindėjimo radijuje, televizijoje tyrimus – kaupti ir analizuoti laidų, interviu, pasisakymų, reportažų ir kt. įrašus. Tačiau realiai tai turinio analizė nėra atliekama, motyvuojant, kad ne visada įmanoma gauti laikraščių iškarpas, reportažų įrašus ir pan.

Teoretikai teigia, kad būtų įvertintas ryšių su visuomene veiklos efektyvumas, rengiant ir įgyvendinant ryšių su visuomene programą būtina laikytis šių principų:

- programoje turi būti aiškiai apibrėžti tikslai bei siekiami rezultatai, kurie privalo būti susieti su bendrais verslo programos ar organizacijos veiklos tikslais;
- greitai, akivaizdūs ryšių su visuomene veiklos rezultatai, pvz., publikacijos spaudoje ar kokio nors pranešimo paskelbimas, turi būti vertinami atskirai nuo rezultatų - padarinių, galinčių turėti didelę įtaką, tokią kaip suvokimo, žinojimo, požiūrio ar net įprastinio elgesio pakeitimas;
- žiniasklaidos turinio analizė, nors ir yra labai naudinga, turėtų būti tik pirmas žingsnis vertinant ryšių su visuomene veiklą, nes analizuojant žiniasklaidos turinį nustatomas pranešimų paskelbimas žiniasklaidoje, tačiau lieka neaišku, ar tie pranešimai pasiekė tikslią auditoriją ir kaip auditorija į juos reagavo;
- ryšių su visuomene efektyvumas turi būti vertinamas taikant kelis skirtingus vertinimo būdus, tokius kaip žiniasklaidos turinio analizė, interneto medžiagos analizė, parodos ar renginio vertinimas, apklausos, focus grupės, eksperimentai ir kvaziekperimentai, etnografiniai tyrimai ir pan.;
- neturi būti lyginamas reklamos ir ryšių su visuomene efektyvumas, kadangi tai visai skirtingos komunikacijos formos;
- turi būti iš anksto numatyti visi pagrindiniai organizacijos pranešimai, pagrindinės tikslinės grupės bei komunikacijos kanalai;
- vertinami ryšių su visuomene veiklos rezultatai turi būti siejami su visos organizacijos veiklos tikslais ir užduotimis, strategija bei taktika.

Nagrinėjamos organizacijos savo įvaizdį ir reputaciją kartais analizuoja ir pagal diskusijas bei pokalbius internete, jos taip pat peržiūri apsilankymus organizacijos svetainėje, užklausas. Nors taiT vienas iš greitų ryšių su visuomene veiklos rezultatų vertinimo komponentų, LiJOT ir YFJ tai daro nereguliariai. Jos neužsako ir viešosios nuomonė tyrimų, motyvuodamos lėšų trūkumu.

Vertinant ryšių su visuomene rezultatus pirmiausia nustatoma, ar pranešimas pasiekė tikslines grupes, ar į jį buvo atkreiptas dėmesys, ar pranešimas buvo supastas. Vertinant informuotumą ir supratimą teoretikai pateikia tokius pirminio tyrimo būdus:

- Kokybiniai tyrimai - focus grupės, interviu, apklausos, dažniausiai naudojami atviri klausimai. Atsakymų forma laisva ir nestruktūruota, imtis parinkta, nereprezentatyvi, negali būti naudojami didesnei auditorijai.

- Kiekybiniai tyrimai - apklausos telefonu, paštu, elektroniniu paštu. Jos labiau struktūruotos, dažniausiai remiasi atsitiktinės atrankos principais ir pritaikomos didesnei auditorijai. Ryšių su visuomene programos rezultatai gali būti įvertinti palyginus juos su pirminiais duomenimis arba su kontrolinės grupės tyrimais.

R.Remeikaitė pasakoja, kad Lietuvos jaunimo organizacijų taryba nuolat tyrimų neatlieka, tačiau, esant reikalui, rengia nuomonių aktualiais klausimais apklausas, organizacijos interneto svetainės lankomumo tyrimus, kasdien atliekamas internetinės žiniasklaidos monitoringas, stengiamasi perversti pagrindinius šalies leidinius ir jaunimui skirtą spaudą.

R.Remeikaitė įvardina priežastį, turinčią įtakos ir efektyvumo įvertinimui - organizacijos dažnai veikia spontaniškai, kartais net neturi strategijų: „Trumpalaikiai ryšių su visuomene planai, skirti tam tikroms iniciatyvoms, projektams“.¹⁵

Dar vienas iš būdų komunikacijos efektyvumo įvertinimui - SWOT analizės. Tai organizacijos vidinių privalumų (angl. Strengths – tai išteklių, sugebėjimų ir kitos stipriosios savybės, palyginti su konkurentais) ir trūkumų (angl. Weaknesses – tai išteklių, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios organizacijos darbą) bei iš išorės ateinančių galimybių (angl. Opportunities – tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje) ir grėsmių (angl. Threats – tai nepalankūs veiksniai organizacijos aplinkoje. Jie yra pagrindinės kliūtys organizacijai, siekiančiai savo tikslų) nustatymas. Tačiau nei viena iš nagrinėjamų nevyriausybinų organizacijų ja pasidalinti nesutiko, motyvuodamos, kad jos darytos jau labai seniai ir informacija yra pasenusi.

Nagrinėjamos organizacijos teigia analizuojančios žiniasklaidoje pasirodžiusius pranešimus. Teoretikų teigimu, dažniausiai nustatoma: žiniasklaidos priemonės duomenys (publikacijos ar transliacijos data, žiniasklaidos priemonės periodiškumas, tipas, platinimo regionas), pranešimo duomenys - šaltinis (pranešimas spaudai, spaudos konferencija, įvykis, renginys, žiniasklaidos iniciatyva), pranešimo forma ar pobūdis (naujiena, apybraiža, redakcinis straipsnis, skaitytojo laiškas ir pan.), apimtis (plotas centimetais ar laikas minutėmis), autorius, auditorija - laikraščio ar žurnalo skaitytojų, klausytojų ar žiūrovų skaičius, duomenys apie temą, turinį (pranešimo turinys ir kontekstas, reikšmingumas (ar pavadinimas yra antraštėje ar tekste, ar ir vienur, ir kitur), cituoti asmenys, paliesti dalykai, individų ar grupės pateikimas (kaip lyderiai, sekėjai ar pan.), subjektyvūs duomenys - pranešimo tonas (teigiamas, neigiamas, palankus, nepalankus, išbalansuotas). Tačiau realiai žiniasklaidos monitoringas atliekamas atmetinai, nereguliariai.

Europos jaunimo forume 2007 metais spaudos ir komunikacijos skyriui buvo skirta 80.000 eurų, kurio didžioji dalis kaštų skiriama publikacijų spausdinimui (metinės ataskaitos, publikacijos ir pan.), šiuo metu daug pinigų skiriama keičiant YFJ grafinį dizainą ir internetinę svetainę. Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos ryšių su visuomene koordinatore R.Remeikaitė teigia, kad šioje

¹⁵ 2 priedas. Interviu su Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos ryšių su visuomene koordinatore Renata Remeikaite.

organizacijoje atskirai išskirto biudžeto išorinei komunikacijai nėra, pagrindiniai kaštai – leidinių spausdinimas ir atlyginimas už komunikaciją atsakingam darbuotojui.

Ryšų su visuomene teorijoje išskiriami tokie komunikacijos efektyvumo vertinimo lygiai:

1. Komunikacijos poveikis (kaip komunikacija pakeitė elgesį, nuomones, požiūrį?)
2. Komunikacijos efektyvumas (ar auditorija pasiekė žinutę ir ją suprato?)
3. Komunikacijos galia (ar žinutė ištransliuota?)

Taigi realiai organizacijoms dažnai pritrūksta laiko ar noro atlikti išsamias analizes, jos neretai perverčia tik elektroninę žiniasklaidą, bet ne visada užsisako nacionalinę ar regioninę spaudą, publikacijų turinio analizė neretai atliekama atmetinai arba neatliekama visai. Daugiausia dėmesio skiriama komunikacijai, ir beveik nenagrinėjama, ar ji efektyvi, nesekama informacija, ar komunikacija pakeitė elgesį, kaip ji buvo suprasta. Vertinant komunikaciją dažniausiai stebimas ir analizuojamas tik pirmasis lygmuo: ar žinutė ištransliuota ir kur. Tokia situacija motyvuojama lėšų profesionaliam monitoringui (kuomet samdomos tuo užsiimančios įmonės) atlikti nebuvimu ir didžiuliu darbų krūviu.

Šiame skyriuje aptartas ryšių su visuomene veiklos ir nevyriausybinių organizacijų veiklos santykis, išnagrinėta ryšių su visuomene įtaka sėkmingai nevyriausybinių organizacijų veiklai, aptarta kaip suprantami efektingi ryšiai su visuomene nevyriausybiniuose organizacijose, atskleista, ko siekiama ryšiais su visuomene nevyriausybiniuose organizacijose ir kada jie yra sėkmingi.

3.RYŠIŲ SU VISUOMENE EFEKTYVUMO NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE UŽTIKRINIMO PRIEMONĖS IR METODAI

Turint visuomenės pritarimą ir palaikymą, daug lengviau yra sėkmingai siekti savo tikslų, negu tuomet, kai visuomenė priešinasi organizacijos tikslams ar yra jiems abejinga. Šiame skyriuje aptariama, kokiais būdais geriausiai Lietuvos jaunimo organizacijų taryba ir Europos jaunimo forumas siekia tai užsitarnauti. Taip pat aptariama, kaip šios nevyriausybinės organizacijos bendrauja su žiniasklaida ir išsamiau aptiriamos labiausiai paplitusios bendravimo formos: pranešimai spaudai ir spaudos konferencijos, pristatoma bendroji informacijos sklaida tikslinėms auditorijoms.

3.1. Bendravimas su žiniasklaida

Populiariausia ryšių su visuomene realizavimo priemonė yra žiniasklaida. Taigi, žiniasklaida gali būti traktuojama ir kaip publika, ir kaip ryšių su visuomene programos vykdymo priemonė. Kai kurių teoretikų teigimu, jei tavęs nėra žiniasklaidoje, tavęs nėra visai, o nevyriausybinėms organizacijoms labai reikalinga žiniasklaida dėl jų vykdomos misijos ir propaguojamų vertybių.

Informacija, skleidžiama visuomenės informavimo priemonėmis ir pagrįsta žiniomis, vadinama populiarinimu. Kiekviena priemonė, pateikianti tam tikrą istoriją, tampa šaltiniu skaitytojams, klausytojams ar žiūrovams. Kadangi pasakojimo autorius beveik nekontroliuoja, kaip ar kada turi būti pateiktas pasakojimas, informacijos populiarinimas tampa nekontroliuojamas realizuojant žinias masinėse informacijos perdavimo priemonėse. Šiuo atveju informacija apie organizaciją pateikiama ne to projekto autorių užsakymu, o žiniasklaidos darbuotojų iniciatyva. Straipsniuose ar laidose pateikiama tik žurnalistų ir specialistų informacija apie organizacijos veiklą, naujoves. Tokia informacija labai svarbi organizacijai, nes ja auditorija labiau pasitiki nei reklama.

Žiniasklaida – tarpininkas tarp organizacijos ir visuomenės. Tai daugialypis ir sudėtingas reiškiny. Žiniasklaidos poveikis akivaizdus, reikalingas. Kiekvienas žiniasklaidos kanalas turi savo informacijos pateikimo specifiką, kurią reikia išmanyti norint produktyviai bendrauti su žiniasklaidos atstovais. Žiniasklaida – labai svarbi publika, nes ji ne tik patraukia auditorijos dėmesį ir ją informuoja, bet gali suformuoti nuomones apie organizacijas ir suteikti joms kokį nors statusą. Žiniasklaida, įkūnydama laisvę reikšti didžiulę idėjų bei nuomonių įvairovę ir būdama tuo mechanizmu, kurio pagalba galima netrukdomai keistis informacija, turi didelę galią paveikti visuomenės gyvenimą.

Efektyvūs ryšiai su žiniasklaida reikalauja specifinių žinių, įgūdžių ir savybių. Todėl ryšių su visuomene atstovai stengiasi užmegzti ir palaikyti gerus santykius su žurnalistais ir redaktorais, žinoti žiniasklaidos priemonių ir žurnalistinės veiklos specifiką, t.y. žinoti reikalavimus, kuriais vadovaujasi žurnalistai, ir prisitaikius prie jų, pasiekti didžiausios naudos organizacijai. Labai svarbu yra sekti žiniasklaidos poziciją, nebijoti prognozuoti, provokuoti (kai tai gali būti naudinga) imti iniciatyvą į savo rankas, o ne reaguoti į oponentų veiksmus. Sėkmingi ryšiai su žiniasklaida padeda skleisti informaciją per pasirinktus žiniasklaidos kanalus, norint pasiekti tikslines grupes, įtakoti visuomenės nuomonę.

Ryšių su žiniasklaida pagrindas – ilgalaikiai santykiai ir pasitikėjimas, todėl vienas svarbiausių dalykų – pateikiamos informacijos objektivumas (net jei tai ir nenaudinga). Žurnalistus domina, kai pateikiama informacija susieta su dienos naujiena, juos domina aktualios apklausos, apžvalgos, žinomi žmonės, bendri projektai su žiniasklaida, žinia turi būti aiški, konkreti, lengvai ir nedviprasmiškai suprantama, pateikta laiku.

Nuo santykių su žiniasklaida priklauso, kaip dažnai ir kokia informacija apie organizacijos veiklą pasieks visuomenę. Europos jaunimo forumo išorinės komunikacijos koordinatorė Angela Corbalan sako, kad slaptažodis čia yra kontaktai: „Kai tu užmezgi, tavo darbas, kaip išorinių ryšių koordinatoriaus, iš karto tampa kur kas sklandesnis. Nors, aišku, tai yra nuolatinis procesas, kuris niekada nesibaigia. Žinutės, kurias tokios organizacijos, kaip Europos jaunimo forumas, skleidžia turi būti labai puikiai pritaikytos tiksliniai auditorijai. Tik tada mes galime sakyti, kad išorinė komunikacija yra efektyvi“¹⁶. A. Corbalan teigimu, svarbiausia, jog naujiena turi būti įdomi tiems, kam žurnalistas skiria savo darbą, žurnalistai dirba ne sau, o savo auditorijai – skaitytojams, klausytojams ar žiūrovams: „Rašydami straipsnius, kurdami TV ar radijo reportažus, jie galvoja ne apie tai, ar jų darbas patiks jums – bet kuri naujienas pateikusi įmonė jiems tėra informacijos šaltinis. Žinios turi būti įdomios ir aktualios visuomenei. Informacija, kuri sudomins žurnalisto auditoriją, taps tiesiausiu keliu į jo širdį“¹⁷.

Abi organizacijos stengiasi atlikti žiniasklaidos tyrimą (monitoringą), t.y. išsiaiškinti, kurie leidiniai ir kurios programos potencialiai gali domėtis organizacija. R. Remeikaitė pasakoja, kad 2007 m. LiJOT atnaujino ir išplėtė žiniasklaidos kontaktų duomenų bazę (interneto naujienų portalų, radijo ir TV, tarptautinių, nacionalinių ir regioninių dienraščių, savaitraščių, žurnalų), taip pat ir suinteresuotų valdžios institucijų kitų organizacijų platinančių ar galinčių platinti informaciją, susijusią su jaunimo nevyriausybinėmis organizacijų veikla, kontaktų duomenų bazę. Abi organizacijos nustato, kurie žurnalistai rašo ar rengia reportažus šiomis temomis, žiniasklaidos priemonių ir žurnalistų duomenų bazę nuolat tikslina, atnaujina bei papildo. Tiek A. Corbalan, tiek

¹⁶ 1 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo išorinės komunikacijos koordinatorė Angela Corbalan.

¹⁷ 1 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo išorinės komunikacijos koordinatorė Angela Corbalan.

R.Remeikaitė sako, jog stengiasi atsižvelgti į žiniasklaidos poreikius, atskirų jos priemonių veiklos principus, specifiką (pavyzdžiui, elektroninei žiniasklaidai būdingas žinių „šviežumas“, „greitis“, „dinamika“ ir pan) ir pagal tai modifikuoti/orientuoti informacijos sklaidą, kurti bendradarbiavimo praktiką.

Renata Remeikaitė teigia, kad siekiant žiniasklaidos dėmesio, nepakanka vien žinoti, kur ir į ką kreiptis: „Būtina žinoti, kada kreiptis. Reikia išsiaiškinti kada organizacijos medžiaga turi būti išsiųsta konkrečiam leidiniui. Taip pat reikia pasidomėti, ar tuo metu, kai organizuojamas renginys, į kurį kviečiami žurnalistai, nevyksta svarbi spaudos konferencija, į kurią jau yra susirinkę visi žurnalistai. Aktualumas, naujumas, artumas auditorijai – šiais ir kitais kriterijais žurnalistai vadovaujasi visame pasaulyje. Naujumas yra labai svarbus, sakoma, kad naujienos yra greičiausiai gendantis produktas. Labai svarbus yra naujienos aktualumas – kitaip tariant, jos poveikis auditorijai, kuri naujieną perskaitys¹⁸“. Tačiau tiek Europos jaunimo forumo, tiek Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos istorijoje yra pasitaikę ir nesėkmingų spaudos konferencijų, ir žiniasklaidos dėmesio nesulaukusių pranešimų spaudai.

R.Remeikaitė teigia, kad labai svarbu žurnalistams nemeluoti, neatsisakyti bendrauti su žiniasklaida, nes tai reikštų, kad savo noru atsisakoma paaiškinti poziciją vienu ar kitu klausimu, užkertamas kelias tolesniam darbui.

Euro.lt atmintinėje „Bendravimas su žiniasklaida teikiant informaciją plačiajai visuomenei“ teigiama, kad apklausus britų žurnalistus, kas lemia prastus organizacijų santykius su žiniasklaida, jie nurodė tokias priežastis: mažai kontaktų arba kontaktų nebuvimas, silpnai dirbantis viešųjų ryšių skyrius, nekokybiškai pateikiama informacija, nereguliarus informacijos pateikimas, organizacijų neatvirumas ir slaptumas.

Bendraujant su žiniasklaida ir su plačiąja visuomene labai svarbu nuolat turėti paruoštos patrauklios ir informatyvios, vaizdinės medžiagos apie organizaciją, tačiau nagrinėjamos organizacijos jos neplanuoja, nevisada nusimato kiek jos reikėtų turėti ateityje ir kaip efektyviau panaudoti. Nors nagrinėjamos organizacijos yra užmezgusios ryšius su žiniasklaidos atstovais, suvokia ryšių su žiniasklaida vertę, jų paslaugos pasitelkiamos informuojant visuomenę apie svarbius įvykius organizacijoje, tačiau dėl dažnos darbuotojų kaitos organizacijose nuolatiniai kontaktai su žiniasklaidos atstovais kinta ir neperduodami, ne visada pakankamai investuojama į gerų santykių su žurnalistais užmezgimą ir nuolatinį palaikymą. Žurnalistus Lietuvos jaunimo organizacijų ir Europos jaunimo forumo atstovai vertina kaip partnerius ir bendravimą supranta kaip naudingą abiem pusėms (ryšių su visuomene specialistas turi galimybę pranešti visuomenei žinią, o žurnalistas – gauti informaciją, kuri įdomi skaitytojams). Nors žurnalistai kreipiasi į organizaciją

¹⁸ 2 priedas. Interviu su Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos ryšių su visuomene koordinatore Renata Remeikaite.

kaip į tos srities žinovus, tai galėtų vykti dažniau ir nagrinėjamos organizacijos turėtų aktyviau palaikyti ryšius su žiniasklaidos atstovais, prireikus turėti galimybių su jais konsultuotis.

3.2. Spaudos konferencijos

Abiejų šiame darbe nagrinėjamų organizacijų atstovai ryšiams su visuomene teigia, kad spaudos konferencijos rengiamos pagal poreikį, dažniausiai siekiant pristatyti tam tikrą iniciatyvą, supažindinti su tam tikrais veiklos rezultatais, pristatyti aktualių įvykių, situacijų vertinimus. Sėkmė priklauso nuo organizuotumo, temos aktualumo, sėkmingos komunikacijos su žiniasklaida. Taip pat svarbūs ir techniniai dalykai: vieta, laikas, dalyviai, jų pasisakymų temos ir eiliškumas, dėmesys dalyviams ir žiniasklaidos atstovams, komunikacinės priemonės, naudotinos konferencijos metu ir pan.

Angelos Corbalan teigimu, spaudos konferencijos sėkmė priklauso nuo kalbėtojų ir turėjimo laiko leisti žurnalistams apie tai sužinoti: „Idealus variantas yra turėti pagrindinius kalbėtojus patvirtintus prieš tris savaites, kad jau iš anksto galėtum užmegzti pirmuosius kontaktus su žurnalistais. Tada vėliau jiems gali priminti. Žurnalistams reikia pateikti aiškiai, kas yra asmuo kontaktams ir papildomos informacijos¹⁹“. Sėkmingu pavyzdžiu ji įvardina Jaunimo Susitikimą Romoje (50 Romos susivienijimo metinės, Kovas, 2007), kuomet forumas turėjo labai tvirtą institucinį ir komunikacinį pagrindą iš Europos Komisijos (geri kalbėtojai, jie daug prisidėjo prie komunikacinės žinutės žiniasklaidai skleidimo). A. Corbalan nuomone, jei nėra laiko žurnalistus informuoti apie spaudos konferenciją, yra rizika patirti nesėkmę, tas pats jei prasti kalbėtojai (neįdomiai kalba, žiniasklaidai nepatrauklias pozicijas užima): „Kuo daugiau turi reguliarių kontaktų su žurnalistais, tuo lengviau yra juos prisišaukti. Negali tikėtis stebuklų, nes kalbėtojai ir jų skleidžiama informacija neretai priklauso ne nuo tavęs, bet nuo renginį organizuojančių kolegų²⁰“.

R. Remeikaitės nuomone, sėkmė priklauso nuo temos aktualumo, suformuluotos problemos ar iniciatyvos patrauklumo ir labai svarbūs tiesioginiai kontaktai su žiniasklaida (pagal poreikį ir situaciją – skambučiais telefonu, elektroniniu laišku, paprastu paštu, dalyvavimas TV laidose, radijo laidose ir t.t.) Sėkmingiausia spaudos konferencija ji įvardina „Misija Sibiras“ jaunimo ekspedijos išlydėjimą Vilniaus geležinkelio stotyje: „Ypatingai palanki buvo pirmajai ekspedicijai istorinė data, nes pirmoji „Misija Sibiras“ organizuota praėjus 60 metų nuo pirmųjų trėmimų, aktuali visai Lietuvai tema, svarūs projekto globėjai (A. Brazauskas ir V. Landsbergis). Susirinko visų didžiausių

¹⁹ 1 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo išorinės komunikacijos koordinatorė Angela Corbalan.

²⁰ 1 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo išorinės komunikacijos koordinatorė Angela Corbalan.

leidinių, TV, radijo stočių, naujienų agentūrų žurnalistai. Spaudos konferencija vyko Vilniaus geležinkelio stotyje, kur žurnalistai galėjo pasikalbinti ir jaunimą, ir politikus, nufilmuoti/nufotografuoti juos išvykstant traukiniu²¹“.

Nesėkmingu atveju R.Remeikaitė prisimena Europos jaunimo forumo generalinės asamblėjos, vykusios Vilniuje, pristatymui skirtos konferencijos rengimą: „Atėjo tik viena žurnalistė. Kiti žurnalistai atvyko pasikalbinti nesusijusiomis su jaunimu temomis sveikinimo kalbas sakiusį šalies Prezidentą ir Ministrą Pirmininką. Manau, kad apie spaudos konferenciją buvo pranešta per vėlai, tuo metu vyko daug kitų šaliai aktualių įvykių, jaunimo suvažiavimas (bet jei tai ir pirmą kartą jaunimo politikos istorijoje vyko Vilniuje, dalyvavo 500 jaunimo lyderių iš visos Europos) žiniasklaidai galėjo pasirodyti kaip nuobodus faktas. Turbūt reikėjo aštresnės problemos iškėlimo²²“.

Ryšių su visuomene specialistės pastebi, kad net ir žurnalistui atvykus į spaudos konferenciją, tai dar negarantuoja, kad jis apie tai rašys straipsnį ar kurs reportažą. Kartais orientuojamasi ar spaudos konferencijoje bus vaišinama, dalinamos dovanos ar kokios nors nuolaidos žurnalistams. Viena internetiniame portale skelbiamas viešas Lietuvos žurnalisto pasipiktinimas spaudos konferencijomis. Apie tai, kad neretai vien išsiųsto elektroniniu būdu pranešimo spaudai neužtenka byloja šis žurnalisto sakiny: „Nenorėjau eiti, bet jie skambino, ragino, todėl teko“ (<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3ddd5906d8339>). Nusivylęs sudėtinga kalba pateikta informacija (apie programavimą) ir supratęs, kad ten buvo seminaras, į kurį kviesti ir žurnalistai, jis akcentuoja: „Atsisveikindamas prisimenu, kad nieko šiandien nevalgiau. Tiesa, ten buvo pigaus lenkiško mineralinio, bet jis buvo toli ir ne mums“. Tam pačiam žurnalistui ir kitoje tą pačią dieną vykusioje spaudos konferencijoje nepavyko pavalgyti ir naujienos buvo neįdomios („nieko nauja“). Taigi ir patys žurnalistai akcentuoja, kad jiems labiausiai rūpi vaisės ir įdomi naujiena.

Todėl A.Corbalan teigia, jog bent kavos spaudos konferencijose būtina žurnalistams pasiūlo. Bet kokių atveju, net jei ir rezultato iš žurnalisto iš karto po konferencijos nebus, tačiau jei jis buvo priimtas maloniai, užmegztas ryšys gali pasitarnauti ateityje. Tą pabrėžia ir A.Corbalan: „Reikia palaikyti nuolatinį ryšius, nuolat bendrauti, net ir tada, kai nėra objektyvių priežasčių to daryti (verslo pietūs, sveikinimai gimimo dienos, žurnalistų švenčių proga, kvietimai į renginius). Briuselyje, yra daug laisvai samdomų žurnalistų, dirbančių skirtingoms žiniasklaidos priemonėms. Stengiuosi su jais susitikti kavos, tiesioginis kontaktas nuolat padeda kur kas labiau nei pokalbis telefonu.“²³.

Nagrinėjamų organizacijų ryšių su visuomene specialistai stengiasi spaudos konferenciją organizuoti tik tuo atveju, jei naujiena iš tiesų yra svarbi ir įdomi visuomenei, pasirūpina, kad

²¹ 2 priedas. Interviu su Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos ryšių su visuomene koordinatorė Renata Remeikaite.

²² 2 priedas. Interviu su Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos ryšių su visuomene koordinatorė Renata Remeikaite.

²³ 1 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo išorinės komunikacijos koordinatorė Angela Corbalan.

spaudos konferencijos pranešėjai kalbėtų aiškiai ir trumpai, kad būtų palikta pakankamai laiko klausimams, žurnalistams stengiasi pateikti papildomos informacijos – pranešimą spaudai, fotografijas, vaizdo medžiagą, spaudos konferencijų dalyvių biografijas ir kt.

3.3. Pranešimai spaudai

Žiniasklaida – ketvirtoji valdžia, per žurnalistus netiesiogiai galima daryti įtaką valdžios institucijoms ir jų sprendimams, todėl organizacijos nuolat platina pranešimus spaudai, taip siekdamas informuoti apie svarbią organizacijos naujieną arba platesnei visuomenei reikšmingą įvykį, pranešti apie ateinančius renginius ar jų rezultatus, reaguoti į tam tikrus politikos įstatymus ar jų pakeitimus ir pan.

A. Corbalan teigia, kad pranešimas spaudai sėkmingas tada, kai žiniasklaida praneša jame skelbiamą informaciją: „Norint tą pasiekti, pagrindinė problema, kad žinutė yra pririšta prie politinės darbotvarkės, mūsų atveju – EU politinės darbotvarkės“²⁴. Tai tik dar kartą įrodo, kiek komunikaciniame darbe svarbus visos komandos darbas ir kad labai dažnai sėkmė nuo ryšių su visuomene specialisto net nepriklauso. Tiek Europos jaunimo forumas, tiek Lietuvos jaunimo organizacijų taryba turi žiniasklaidos sąrašą, kuriai siunčiami pranešimai spaudai, ir dažniausiai juos siekia nukreipti konkretiems žurnalistams (jaunimo klausimus nagrinėjanties, nušviečianties politikos aktualijas, socialinius reiškinius ir pan.).

Europos jaunimo forumas vidutiniškai per savaitę išplatina vieną ar du pranešimus, Lietuvos jaunimo organizacijų taryba – mažiau. Temos yra labai įvairios: nuo žmogaus teisių iki jaunimo politikos. Siekdamas palankaus žiniasklaidos dėmesio, abi organizacijos „save parduoda“, kaip pagrindinį jaunimo balso reprezentuotoją (LiJOT – Lietuvos jaunimo organizacijų ir jaunimo, YFJ – Europos).

Teorijoje teigiama, kad gero pranešimo spaudai pastraipa sudaroma pagal „K“ taisyklę: kas? ką? kur? kada? kodėl?

- ✓ Kas?: kas yra pranešimo objektas? Įvardinamas ir aprašomas. Tai gali būti asmuo, grupė, renginys, veikla.
- ✓ Ką?: ką žiniasklaidai reikėtų žinoti? Siekiama atkreipti žurnalisto dėmesį, kad informacija būtų perskaityta ir pagrįsta.

²⁴ 1 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo išorinės komunikacijos koordinatorė Angela Corbalan.

- ✓ Kur?: jei tai renginys ar spaudos konferencija, kur jis įvyks. Nurodomas tikslus adresas, pridedamas žemėlapis su paaiškinimais.
- ✓ Kada?: kada tai įvyks? Nurodoma data, savaitės diena ir tikslus laikas.
- ✓ Kodėl?: kodėl tai svarbu?

Spaudai pateikiamas tekstas privalo būti gerai suprantamas, neilgas, tad reikia pasirinkti atitinkamą žodyną, sakinių struktūrą, toną. Teksto suprantamumą labiausiai lemia trys veiksniai:

- tinkamų žodžių pasirinkimas;
- sakinio ilgis ir jo vieta pastraipoje;
- pastraipos ilgis.

Ryšių su visuomene koordinatorės teigia, rašydamos pranešimus spaudai galvojančios apie gyvą ir sąmojingą pavadinimą, iš karto pritraukiantį skaitytojų dėmesį, pagrindinę esmę trumpai nusakyti pirmojoje pastraipoje, rašyti kuo paprasčiau, vengti specialių ar koptikuotų terminų, įdėti citatą ir pan. Atsitiktinai pasirinkus internetiniuose puslapiuose skelbiamus pranešimus spaudai ir prisimenant pagrindinius gero pranešimo spaudai patarimus, nesunku pastebėti, kurie iš jų patrauklūs, o kurie ne.

3 lentelė. Nagrinėjamų organizacijų pranešimai spaudai.

Patrauklus pranešimo spaudai pavadinimas	LiJOT	Jaunų žmonių kandidatų sąrašuose – mažuma	Prieš rinkimus į savivaldybių tarybas atkreipiamas dėmesys, kad savivaldybių tarybų rinkimų sąrašuose jaunų, t.y. 21–29 metų, kandidatų yra tik kiek daugiau nei 9 proc. ir, kad Lietuvos gyventojai rinkdami vietos valdžią visos šalies politinių partijų ar jų koalicijų kandidatų sąrašuose rado tik 1335 jaunas žmones. Aktuali tema, patrauklus pavadinimas.
	YFJ	Europos jaunimo konferencija: leisti jaunimui balsuoti nuo 16 metų ²⁵	Aktuali tema ir stipri naujiena: kalbama kaip Europoje bus siekiama sukurti galimybes jaunimui balsuoti nuo 16 metų.
Nepatrauklus pranešimo spaudai pavadinimas	LiJOT	Jaunimas diskutuos Europos Sąjungos ateities klausimais	Rengiama nacionalinė diskusija Tavo Europa – Tavo ateitis, kai jauni žmonės diskutuos Europos Konstitucijos ateities, globalizacijos ir jaunimo politikos klausimais. Neįdomi žinia, nes jaunimas diskutuoja nuolat, neaišku, kokia nauda iš tokios diskusijos. Pavadinime nėra nei problemos, nei naujienos.
	YFJ	Viršūnių susitikimas Lisabonoje - aptarti jaunimo politiką bendradarbiaujant Europai ir Afrikai ²⁶	Sudėtingas ir neaiškus pavadinimas. Nors susitikimas ir rengiamas neeilinis (Afrikos ir Europos jaunimas), tačiau aptarti tiesiog jaunimo politiką nėra įdomu. Reikėjo paieškoti tam tikro kampo, pavyzdžiui, iškelti vieną iš aptariamų problemų ir siūlyti jos sprendimo būdą. Bendros diskusijos nei žiniasklaidai, nei visuomenei nėra įdomios, nes kasdien jų vyksta tūkstančiai.

²⁵ European Youth Conference: Lowering the voting age to 16

²⁶ Lisbon summit to discuss youth policy in Africa-Europe co-operation.

3.4. Jaunimo informavimas

Nors nagrinėjamos organizacijos teigia esančios aktyvios informavimo srityje realiai Lietuvoje, 2007 m. Jaunimo reikalų departamento užsakymu Spinter atlikto atlikto Jaunimo situacijos sociologinio tyrimo duomenimis²⁷ tik ketvirtadalis apklaustų jaunuolių yra dalyvavę/ dalyvauja formalių ar neformalių jaunimo grupių veikloje. Apie trečdalis respondentų norėtų joje dalyvauti, jei rastų grupę pagal savo pomėgius. Nedalyvauja ir nenorėtų dalyvauti net 43 proc. apklaustų jaunuolių. Šioje veikloje dalyvavę/ dalyvaujantys dažniausiai mano, jog tai yra įdomi veikla, kurios dėka susirandama naujų draugų. Daugumai jų nesvarbu, kokioje – formalioje ar neformalioje – jaunimo grupėje jie norėtų dalyvauti.

Apie pusę tyrimo dalyvių mano, kad jaunimo organizacijos yra atviros ir prieinamos jaunimui kaip jie. Trečdalis respondentų nežino jokių jaunimo organizacijų savo gyvenamojoje vietovėje. Daugumos nuomone, tik nedidelė jaunimo dalis dalyvauja jaunimo organizacijų veikloje dėl informacijos trūkumo bei laiko stokos (jo daugiau skiria mokslams/ darbui).

Daugiausiai apie jaunimo organizacijų veiklą respondentai yra sužinoję iš interneto, televizijos bei spaudos. Šie informacijos kanalai taip pat jiems yra patraukliausi/ priimtinausi. Apie trečdalis girdėjusių apie jaunimo organizacijas teigė, kad gauta informacija nebuvo naudinga.

Informacija nepasiekia jaunimo organizacijų veikloje nedalyvaujančio jaunimo, nes nagrinėjamose NVO tinkami komunikacijos būdai įvardyti tik bendrais bruožais, o komunikacijos sistema susirūpinama tuomet, kai iškyla dalijimosi informacija sunkumų (informacija dingsta, vėluoja ar iškreipiama). Efektyviausiu atveju jos turėtų naudoti veiksmingus komunikacijos būdus, leidžiančius perduoti informaciją visą ir laiku.

2007 m. vykusiame LiJOT jaunimo vasaros forumo viena iš jaunimo darbo grupių išskyrė, kad jaunimo informavimo srityje Lietuvoje dar yra kur tobulėti. Jaunimo organizacijų narių teigimu, yra gerai, jog vyksta daug renginių jaunimui, rengiamos organizacijų mugės (kontaktų, patirties ir pan.), konferencijos, mokymai įvairiomis temomis, pilietiškumą skatinantys projektai („Man ne dzin“, „Misija sibiras“), jaunimas įgauna tarptautinių projektų patirties, aktyviai dalyvauja, perduoda patirtį, daug informacinių svetainių. Tačiau, jų teigimu, trūksta apčiuopiamų organizacijų veiklos rezultatų (kad žmonės galėtų pamatyti ir įsitikinti), atvirumo (kontakto su visuomene), informacijos pateikimas žmogui suprantama kalba (paprastumas), sisteminga, reguliari, nenutrūkstanti info, idėjų / informacijos centrų (ypač mažesniuose miesteliuose). Darbo grupė pabrėžia, kad jaunimo organizacijos turėtų būti aktyvesnės, atviresnės, prieinamos jaunimui, besirūpinančios tapatumo, įvaizdžio ir žinomumo formavimu, nepamiršti orientuotis į rezultatų viešinimą, bendradarbiauti ir

²⁷ Žr. <http://www.jrd.lt/index.php?1608143337>

dalintis gera patirtimi apie informavimą, nuolat ieškoti naujų komunikacinių formų, periodiškai analizuoti tikslines grupes. Jie rekomenduotų sukurti bendrą LiJOT narių renginių kalendorių, savivaldybių koordinatorius įtraukti į veiklą, išleisti nemokamą leidinį apie organizacijas, LiJOT turėtų sukurti jaunimo skiltį nacionalinėje ir regioninėje spaudoje, sukurti YouTube kanalą apie Lietuvos jaunimo organizacijas, inicijuoti laidas radijuje, TV apie jaunimą, įsteigti informacinių centrų, dažniau rengti kontaktų mugės viešuose centruose.

Daugiausiai pasigendama bendros informacijos apie jaunimo organizacijų veiklą ir vietą, taip pat pritrūkstama informacijos, kaip galima patekti į organizaciją.

Abi nagrinėjamos organizacijos aktyviai dalyvauja Eurodesk tinklo, skirto jaunimo informavimui, veikloje. Eurodesk yra Europos informacinių paslaugų tinklas, veikiantis 29 Europos šalyse ir teikiantis išskirtinę europinę informaciją, skirtą jaunimui ir dirbantiems su jaunimu. Eurodesk pagrindas yra informacija apie Europos Sąjungos programas, tiesiogiai susijusias su švietimu, mokymu ir jaunimo aplinka. Taip pat yra įtraukiama informacija skirta švietimui apie žalingų įpročių (narkotikai, piktnaudžiavimas alkoholiu) poveikį sveikatai, jaunimo mobilumą (darbas, gyvenimas ir studijos užsienyje) ir kitoms jaunimui aktualioms temoms. Eurodesk paslaugos yra teikiamos nemokamai jaunimui, žmonėms dirbantiems su jaunimu (mokytojai, jaunimo lyderiai ir pan.) bei nevyriausybinėms organizacijoms, susijusioms su jaunimo veikla visose Eurodesk partnerėse šalyse. Eurodesk nacionaliniai partneriai bendradarbiauja su daugiau nei aštuoniais šimtais vietinių informacijos tiekėjų (vietinių partnerių), siekdami padidinti Eurodesk siūlomos informacijos kiekį. Vietiniams partneriams Eurodesk siūlo mokymus, informavimo priemones, pagalbą ir paramą teikiant Europos bei vietinę informaciją, taip sudarydami sąlygas dar geriau skleisti informaciją Europos jaunimui. Eurodesk biuras Briuselyje (Brussels link) veikia kaip Eurodesk tinklo koordinatorius, personalas Briuselyje užsiima informacijos paieška tinklui ir prižiūri komunikacijos struktūrą bei duomenų bazę. Tačiau realiai tinklas tarp jaunimo nėra žinomas, puslapis nėra viešinamas jaunimui patraukliais metodais (pavyzdžiui, akcijos, konkursai). LiJOT prisimena organizavę informacinę kampaniją, siekdami informuoti jaunimą (didžiuliai standai ir plakatai mieste), tačiau kurį laiką suaktyvėjęs lankomumas vėl nukrito, nes žmonės nenorėjo sugrįžti (dėl mažo informacijos srauto, riboto informacijos kiekio ir pan.).

Sėkmingam darbui su jaunimu užtikrinti, abi nagrinėjamos organizacijos organizuoja renginius, tačiau juose gali dalyvauti ir apie tai informacija pasiekia tik jau nevyriausybinėje veikloje aktyviai įsitraukusį jaunimą. Pavyzdžiui, Lietuvos jaunimo organizacijų taryba du kartus į metus organizuoja tradiciniu tapusį renginį – Vasaros ir Žiemos jaunimo forumus, kuriais siekiama aktyvesnio narių bendradarbiavimo ir įsitraukimo į regioninės, nacionalinės ir tarptautinės jaunimo politikos formavimo bei įgyvendinimo procesus. Renginyje aptariamos jaunimo dalyvavimo tendencijos, problemos, galimybės jaunimo organizacijoms prisidėti prie jaunimo dalyvavimo lygio kėlimo,

dalyvavimo formų pasiūlos ir kokybės didinimo. Forumo metu dirbama įvairiose darbo grupėse bei diskutuojama apie pačias įvairiausias jaunimo dalyvavimo formas – pasyvią rinkimų teisę, jaunimo dalyvavimą Jaunimo politikos įgyvendinime, asmenines ir socialines jaunų žmonių kompetencijas, jaunimo į(si)traukimą į viešąjį gyvenimą, organizuoto ir neorganizuoto jaunimo įtraukimą, jaunimo informavimo klausimus. Tačiau realiai ne tik, kad per mažai dirbama su neįtrauktu jaunimu, bet ir pačios jaunimo organizacijos mažai bendradarbiauja tarpusavyje, dažnai kovoja dėl finansavimo, todėl gerų ir stabilių rezultatų pasiekti yra labai sudėtinga. Nors tiek Lietuvos jaunimo organizacijų taryba, tiek Europos jaunimo forumas sukuria platformas, kad organizacijų atstovai kalbėtų apie naujus, bendrus projektus, siekius, kaip įtraukti jaunimą, realiai bendros jaunimo organizacijų veiklos vardan jaunimo yra mažai.

Europos jaunimo forumas kartą į du metus sušaukia Generalinę asamblėją – svarbiausią ir didžiausią Europos jaunimo skėtinių organizacijų renginyje, kuriame visada dalyvauja apie 250 dalyvių, atstovaujančių daugiau nei devyniasdešimt didžiausių jaunimo organizacijų Europoje iš beveik penkiasdešimties Europos valstybių. Generalinėje asamblėjoje priimami sprendimai turi įtakos Europos Sąjungos, Europos Tarybos ir kitų institucijų darbui jaunimo politikos srityje.

Taigi nagrinėjamos organizacijos, bandydamos pasitelkti į pagalbą savo narius, dirba jaunimo labui, tačiau jaunimas, nedalyvaujantis nevyriausybinėse organizacijų veiklose, apie tai nežino, todėl dažnai nesupranta nagrinėjamų organizacijų vykdomos veiklos prasmės ir reikšmės. Tiek Lietuvos jaunimo organizacijų taryba, tiek Europos jaunimo forumas, turėtų daugiau skirti dėmesio jaunimo įtraukimui ir ypatingai informavimui, pasirinkti patrauklius ir modernius būdus.

3.4. Reprezentacinė informacinė medžiaga

Viena iš priemonių - siekiant užmegzti ir palaikyti sėkmingus išorinius ryšius yra įvairūs leidiniai ir suvenyrai. Tiek Europos jaunimo forumas, tiek Lietuvos jaunimo organizacijų taryba nuolat atnaujina savo lankstinukus, stengiasi leisti patrauklaus dizaino metines ataskaitas ir kitus suvenyrus (LiJOT 2007 metų pabaigoje Padėkos renginio metu susirinkusiems dalino skėčius, YJF kasmet išleidžia tam tikrą kiekį darbo kalendorių ir pan.). Tam tikroms socialinėms kampanijoms leidžiama speciali atributika, kur yra organizatorių logo - atvirukai, ženkleliai, marškinėliai, kepuraitės, rašikliai ir pan.

Organizacijos stengiasi ieškoti originalesnių būdų save ar savo vykdomas kampanijas pristatyti. Pavyzdžiui, LiJOT išleido kompaktinį diską, kuriame pateikiami 2006 metų ekspedicijose Irkutsko, Komijos ir Tomsko srityse Sibire (lietuvių trėmimo ir žūties vietose) dalyvavusio jaunimo dienoraščiai, lankytų vietų žemėlapiai, kelionių aprašymai, nuotraukos bei iš parsivežtos medžiagos

sukurta filmas. Jaunimui patrauklia forma parengtas skaitmeninis leidinys buvo dalinamas Lietuvos mokykloms ir gimnazijoms, nevyriausybinėms organizacijoms ir lietuvių bendruomenėms užsienyje.

Svarbiausia, kad atributika perduotų vieningą pranešimą apie organizaciją, todėl stengiamasi išlaikyti jau sukurtą stilių, dizainą, kad taip būtų atskleista organizacijos dvasia, jos kultūrą ir individualumas. A. Corbalan pasakoja, kad Europos jaunimo forumas šiuo metu stengiasi atnaujinti savo dizainą ir internetinį puslapį.

2007 metai buvo ypatingi Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos istorijoje – 15 metų nuo LiJOT įkūrimo, todėl visus metus buvo stengiamasi išlaikyti 15-mečio koncepciją: sukurtas specialus logotipas, pagamintas informacinis lankstinukas, pristatantis Jaunimo politikos struktūrą, LiJOT tikslus bei veiklą ir funkcijas (jame pateikiamas ir visų LiJOT organizacijų narių sąrašas), išleista istorijos knyga „Lietuvos jaunimo organizacijų taryba 15 metų“, sukurtas ir tradicinio Padėkos renginio metu pristatymas šiai temai skirtas filmas.

Prie reprezentacinės medžiagos galima priskirti ir internetinį puslapį, kuris yra savotiška organizacijos vizitinė kortelė. Šiandien, kai naujas blogas²⁸ yra sukuriamas kas dvi sekundes, į YouTube video yra įkeliamas dar dažniau, kiekvienas turintis kompiuterį (98 procentai) internete ieško informacijos prieš ką nors įsigydamas, video paieška vis dažniau dominuoja labiau nei tekstinė, politikai, verslininkai atranda naujas socialinio bendravimo tokias kaip Antras gyvenimas (ang. Second life), Flickr ir panašiai, neišnaudoti virtualios erdvės ryšiuose su visuomene tiesiog negalima.

Abi organizacijos turi savo internetinius puslapius, kuriuose atspindima pagrindinė organizacijos veikla: pateikiama informacija apie organizaciją, jos tikslus, misiją, viziją, struktūrą, supažindinama su pagrindinėmis naujienomis, renginiais. Europos jaunimo forumo internetiniame puslapyje yra intranetas, skirtas tik organizacijos nariams, tačiau puslapyje sunku surasti informaciją, nepatogu naudotis ir nelabai patrauklus jaunam, šiuolaikiškam žmogui, tačiau šią svetainę vidutiniškai kasdien aplanko 18.000 žmonių.

LiJOT puslapyje struktūra aiškesnė (lengviau surasti dokumentus, nuotraukas, leidinius, protokolus, rezoliucijas, ataskaitas, nuorodas ir pan.), daugiau naujienų lankytojams (stengiamasi į dieną įdėti bent vieną naujieną), lankytojų nuomonei sužinoti skiriamas savaitės klausimas (nesunku pastebėti, kad jis nėra atnaujinamas kas savaitę, ne visada jis sulaukia lankytojų dėmesio), sukurtas forumas registruotiems lankytojams, tačiau jis realiai neveikia, pasisakymų beveik. Lietuvos jaunimo organizacija taip pat administruoja informacinį portalą jaunimui Eurodesk (jis – Eurodesk komandos atsakomybė ir už bendrąją organizacijos komunikaciją atsakingas žmogus daugiau turi patariamojo nei vykdomojo balso galių), prižiūrimas projektui „Misija Sibiras“ skirtas puslapis.

²⁸ Internetinis dienoraštis

LiJOT prastai prižiūri anglišką svetainės versiją, nors joje kiekvieną mėnesį apsilanko daugybė lankytojų iš įvairių pasaulių šalių. Angliškame variante ne tik turėtų būti pateikta naujausia informacija ir ji nuolat prižiūrima, bet ir lankytojui turi būti suprantomos svarbiausios svetainės dalys (struktūra, misija, vizija, tikslai, pagrindinė veikla ir pan.).

Prižiūredama tik pagrindinį puslapį (o kartais net ir pamiršdama jį atnaujinti, įdėti pranešimus spaudai), Lietuvos jaunimo organizacija neišnaudojamos virtualių galimybių efektyviems ryšiams su visuomene užtikrinti. Nei vienas iš LiJOT lyderių nerašo blogo, ką daro Europos jaunimo forumo komanda (Prezidentės blogas, Biuro vadovo blogas ir pan., kur jie neretai aptaria jaunimo politikos aktualijas, aplankytas šalis, vizitus, apmąsto naujas patirtis), LiJOT nėra Wikipedijoje (Europos jaunimo forumas yra), LiJOT nėra aktyvus jaunimo ypač mėgiamame Facebook'e (Europos jaunimo forumas ten labai aktyvus, nuolat įkelia nuotraukų, kuria tam tikroms kampanijoms ar renginiams skirtas bendraminčių grupes ir taip nuolat palaiko ryšį su po visą Europą išsibarsčiusiais savo nariais). Jaunimo organizacijos, dirbančios su jaunais žmonėmis ir jauniems žmonėms, turėtų labiau išnaudoti interaktyviąją erdvę (pavyzdžiui, YouTube, MySpace ir pan.).

4 lentelė. Reprezentacinės medžiagos analizė.

Reprezentacinė medžiaga	Trumpas apibūdinimas	Efektyvumas
Metinė ataskaita	Kiekvienų metų pradžioje pranešimas apie praėjusių metų veiksmus	YFJ medžiagą rašo ir maketuoja patys. Anglų kalba ruošiami 1000 kopijų, o prancūzų - 500 kopijų. Metinių ataskaitų niekas neskaito, tik perverčia, todėl NVO turėtų kur kas daugiau dėmesio skirti dizainui.
		LiJOT medžiagą rašo patys, bet maketuoja profesionalai. Lietuvių kalba spausdinama 500 kopijų. Nors maketuoja profesionalai, dizainas nesikeičia ne vienerius metus, o turėtų būti nuolat atnaujinamas.
Lankstinukai	Bendra, organizacijos veiklą pristatanti brošiūra	YFJ išleidžia 10.000 vienetų anglų ir prancūzų kalbomis. Retokai atnaujinama
		LiJOT leidžia pakankamai retai, mažai naudoja ir retai atnaujinama.

CD	Organizacijos pristatymas	YFJ yra bandęs leisti organizacijos lankstinukus-CD, tačiau tai nepasiteisino, nes renginiuose, kuriuose jie efektyviausi, žmonės labiau linkę pavartyti spausdintą leidinio variantą.
		LiJOT CD pavidalu yra išleidusi penkiolikos metų jubiliejui skirtą filmą apie savo veiklą, kuris buvo išdalintas tikslinėms auditorijoms ir sulaukė teigiamų atsiliepimų.

Abi nagrinėjamos organizacijos yra paruošusios organizacijos pristatymo medžiagos, kuri atnaujinama. Tačiau tai nėra daroma reguliariai, šią medžiagą organizacijos ne visada sugeba panaudoti paramai pritraukti. Tiek Lietuvos jaunimo organizacijų taryba, tiek Europos jaunimo forumas turėtų skirti daugiau dėmesio reprezentacinės medžiagos patraukliam pristatymui internete (pavyzdžiui, LiJOT internetinėje svetainėje yra pakankamai sudėtinga rasti metinę ataskaitą).

3.5. Vidinės kultūros formavimo priemonės

Išorinio organizacijos įvaizdžio pagrindas yra vidinė komunikacija. Organizacija kaip socialinė sistema sudaryta iš žmonių ir jų grupių, sąveikaujančių tam tikrais ryšiais. Komunikacija yra bendravimas, informacijos ir žinių perdavimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais. Komunikacija gali būti įvairi – intrapersonalinė (vidinė), interpersonalinė (tarp dviejų individų), grupinė, organizacinė, viešoji; ji gali būti paprasta ir sudėtinga, formali ir neformali, žodinė, rašytinė, vizualinė. Šiandien ypatingos reikšmės įgauna komunikacijos efektyvumas organizacijose, nes organizacijos tampa sudėtingesnės struktūriniai ir technologiniai požiūriais, auga organizacijos vidaus ir išorės informacijos srutai. Besikeičianti aplinka reikalauja iš organizacijų greitų pokyčių, kurie neįmanomi be efektyvios komunikacijos. Kolektyvo nariai yra susiję vienas su kitu ir su išorės publikomis informacijos saitais. Visa tai komunikacijos valdymą daro labai svarbiu organizacijų strategijos ir raidos elementu. Pasak Martos Gomez, Europos jaunimo forumo komunikacijos koordinatorės, vienas iš iššūkių, rūpinantis YFJ ryšiais su visuomene, yra vidinė komunikacija, kadangi tai sunku užtikrinti, kai po forumo skėčiu dirba daugybė žmonių, tačiau efektyvi vidinė komunikacija gerina organizacijos darbo aplinką ir kuria palankų organizacijos klimatą.

Didelėse organizacijose atsiranda atotrūkis tarp valdymo aukščiausios ir žemutinės grandies. Vidiniai ryšiai - tai ryšių su visuomene dalis, kuri gali padėti sumažinti šią prarają. Vidinis ryšys reiškiasi per pačių organizacijos darbuotojų nuomonę apie savo organizaciją ir teikiamas paslaugas. Net be specialios vidinių ryšių programos organizacijoje vyksta komunikacija - juk kiekvienas darbuotojas perduoda informaciją toliau daugeliui žmonių, su kuriais jis bendrauja. Ypač intensyviai skleidžiama neigiamoji informacija. Taigi ryšiai su visuomene siekia gerinti savitarpio supratimą vardan bendro siekio, t.y. kuo geresnių organizacijos veiklos rezultatų.

M.Gomez manymu, komunikacija yra procesas, todėl gerai vidaus komunikacijai užtikrinti svarbi ir išorinė komunikacija: „Forumo atveju kartais nėra lengva gauti grįžtamąjį ryšį iš organizacijų narių, jos dažnai net nekreipia dėmesio, kai klausiamė apie grįžtamojo ryšio užtikrinimą mūsų metiniame komunikacijos tyrime“. M.Gomez teigia, kad vidinė komunikacija užtikrina, kad visos vidaus struktūros gali sekti informaciją ir turėti prieigą prie jos: „YFJ mes galime pamatyti du vidinės komunikacijos lygmenis: su narėmis organizacijomis ir viduje - tarp Sekretoriato ir Biuro. Siekiant užtikrinti šią vidinę komunikaciją abiejuose lygmenyse kiekvieną dieną naudojami skirtingi įrankiai ir mechanizmai“.²⁹

Siekiant užtikrinti vidinę komunikaciją, labai svarbu žinoti jos tikslą. Tiek forumo, tiek LiJOT atveju pagrindinis tikslas yra efektyvi komunikacija su organizacijomis narėmis, nes norint suteikti paslaugą (t.y. atstovauti jų interesams), reikia žinoti, kokie yra jų poreikiai ir į juos atsižvelgti. Vidinė komunikacija yra svarbi dalis strateginiame YFJ plane, ji taip pat minima LiJOT strategijoje, nes organizacijos narės yra šių nagrinėjamų organizacijų veiklos branduolys.

YFJ kasmet ruošia metinį komunikacijos planą, kuris apima ir vidinę, ir išorinę komunikaciją, dokumente sudėliojami veiksmai, tikslai ir prioritetai metams į priekį, suplanuojami konkretūs veiksmai ir kada jie bus vykdomi. LiJOT prisipažįsta kol kas tokio plano neturintys.

Vidinės komunikacijos skleidžiama žinutė, M.Gomez teigimu, yra ta, kad jaunimui reikia aktyvaus dalyvavimo visuomeniniame gyvenime, todėl jaunimo politika turi būti kuriama atsižvelgiant į jaunimo poreikius: „YFJ drąsina savo organizacijas narys dalyvauti visuomenės formavime, ugdyme. Reikia nepamiršti, kad ši žinutė labai susijusi su išorine komunikacija“.³⁰

Vidinei komunikacijai užtikrinti, viena iš YFJ naudojamų priemonių yra intranetas – vieta, kur organizacijos narės dalinasi dokumentais, mintimis. Intranete organizacijos narės turi priėmimą prie vidinių dokumentų, gali dalyvauti virtualioje erdvėje vykstančiose diskusijose ir balsuoti, rasti naujausią su forumo veikla susijusią informaciją, aptarti forumo struktūrų darbą, užmegzti kontaktus su visais į forumo darbą įsitraukusiais žmonėmis, rasti bendrą renginių kalendorių. Tam,

²⁹ 3 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo komunikacijos koordinatorė Marta Gomez.

³⁰ 3 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo komunikacijos koordinatorė Marta Gomez.

kad organizacijos narės nuolat naudotųsi intranetu, forumas sukūrė aiškias jo taisykles, paprastą ir visiems aiškią struktūrą .

Tiek LiJOT, tiek YFJ platina savaitinį elektroninį naujienlaiškį: kiekvieną trečiadienį organizacijoms narėms išsiunčia informaciją apie veiklą, organizacijas nares, institucijas-partneres, kitą aktualią informaciją.

Nagrinėjamos organizacijos taip pat daug dėmesio skiria efektyviai komunikacijai biuro viduje, tarp biuro ir valdybos užtikrinti. Komunikacija biuro viduje dažniausiai užtikrinama dažnu tiesioginiu bendravimu, elektroninio pašto ir telefono pagalba. Europos jaunimo forume maždaug kartą į du mėnesius vyksta biuro posėdžiai, skirti aptarti valdybos susitikimo nutarimus. LiJOT biuras kiekvieną pirmadienį turi biuro posėdžius, kiekvieną trečiadienio rytą visi darbuotojai drauge geria kavą, kurioje aptaria savaitės aktualijas. M.Gomez nuomone, prie geros darbinės atmosferos ir efektyvios darbinės atmosferos užtikrinimo daug prisideda neformalus bendravimas: „Dažnai tiesiog šiaip susirenkame pabendrauti, einame pietų, vakarienės ir taip stipriname komandos dvasią. Kartą į metus kur nors išvykstame iš Briuselio ir dalyvaujame komandos stiprinimo užsiėmimuose“.³¹

Europos jaunimo forumo biuras, siekdamas efektyvaus darbo ir sėkmingos komunikacijos, yra pasiskirstęs į departamentus: biuro vadovo padalinys (jam priskirti du žmonės, dirbantys komunikacijos srityje ir biuro vadovo asistentas), politikos vystymo departamentas (dirba žmonės, atsakingi už ryšius su Europos Komisija, Jungtinėmis Tautomis, švietimu, jaunimo įdarbinimu ir pan.), administracijos ir finansų skyrius (finansininkai, IT specialistai), vertimo skyrius (profesionalūs vertėjai ir jų asistentai).

LiJOT tuo tarpu darbais biuro viduje skirstosi, atsižvelgdamas į strategijos prioritetus – veiklos kryptis ir atskirų departamentų neturi: jaunimo ir jaunimo organizacijų pažinimas bei interesų atstovavimas, jaunimo organizacijų potencialo stiprinimas (čia priskirta ir ryšių su visuomene koordinatorė), jaunimo įgalinimas, socialinės atskirties mažinimas. LiJOT ryšių su visuomene koordinatorės R.Remeikaitės teigimu, toks skirstymas ne visai atitinka realybę ir yra daugiau formalumas, nes realiai, tiek programų vadovai dirba ir su jaunimo organizacijų pažinimu, ir jaunimo įgalinimu, tiek ryšių su visuomene koordinatoriaus funkcijos yra kur kas platesnės nei tik jaunimo organizacijų potencialo stiprinimas.

Abiejose organizacijose yra aiškiai pasiskirstyti nuolatiniai darbai ir visi žino kas už ką atsakingas, tačiau, atsiradus naujiems darbams, ilgai neaišku, kas ką turi daryti: tai niekur nefiksuoja. Efektyviausiu atveju operatyviai paskirstomi turėtų būti nauji darbai, surašant užduotis darbo grupėms ar atskiriems žmonėms. Numatyta, kaip koordinuoti atskirų žmonių ar grupių darbus, tačiau realiai tai ne visuomet daroma.

³¹ 3 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo komunikacijos koordinatorė Marta Gomez.

R. Remeikaitės teigimu, neformalus bendravimas yra svarbus vienas kito pažinimui, tarpusavio santykių stiprinimui: „Lietuvos jaunimo organizacijų taryboje neretai planuojamas bendras darbuotojų laisvalaikio leidimas (išvažiuojamieji posėdžiai, boulingo turnyrai, kino filmo žiūrėjimas ir pan.), taip pat drauge švenčiame gimtadienius, paminime kitas progas“³².

Abiejose nagrinėjamosiose organizacijose komunikacija tarp valdybos ir biuro daugiausia vyksta per Generalinį sekretorių (LiJOT šią pareigybę vadina biuro vadovu), kuris prižiūri biuro darbą ir užtikrina efektyvią komunikaciją tarp biuro. Biuro nariai su valdyba daugiausia bendrauja telefonu, elektroniniu paštu, taip pat tiesioginių susitikimų metu. Remiantis Organizacijų vystymo centro nevyriausybinių organizacijų efektyvumo metodika, administracijos vadovas (LiJOT atveju – biuro vadovas, Europos jaunimo forumo – Generalinis sekretorius) daugiau imasi konsultanto vaidmens: siekia nurodyti dirbantiems bendrą veiklos kryptį ir stebėti jų darbą, tačiau kontrolė yra vis dar svarbi jo darbo dalis. Efektyviausiu atveju jis turėtų suteikti NVO dirbantiems įgaliojimus ir atsakomybę, siekti ne tik kad būtų padarytas darbas, bet ir tobulinti dirbančiųjų įgūdžius.

Tiek Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos, tiek Europos jaunimo forumo biuro viduje sprendimus priima ne tik prezidentas ir biuro vadovas, bet ir skyrių / projektų vadovai, tačiau ne visada dalyvauja tie, kuriuos įtakos sprendimas (pavyzdžiui, jei sprendimas priimamas Valdybos, biuro nariai sprendimo priėmimo procese nedalyvauja, nors jie atsakingi už galutinį rezultatą). Nors dirbantiems gana aišku, kuo remiantis priimami sprendimai, idealiausiu atveju visi dirbantieji turėtų dalyvauti sprendžiant bendruosius organizacijos klausimus, o su konkrečiais darbais susiję klausimai turėtų būti sprendžiami dalyvaujant juos atliekantiems žmonėms.

Biuro ir valdybos susirinkimai vyksta reguliariai pagal aiškią darbotvarkę. Iškilus aktualiems klausimams, sušaukiami papildomi susirinkimai. Yra numatyta aiški tvarka kaip rinkti, fiksuoti ir sisteminti darbui reikalingą informaciją, tačiau ne visi jos laikosi. Kai kurie dirbantieji žino, kaip darbe efektyviai panaudoti turimus duomenis, ir, prireikus, tai padaro, tačiau visa veikla nėra nuolat planuojama ir sprendimai priimami, remiantis išankstine turimos informacijos analize.

Europos jaunimo forumo darbuotojai su valdyba, kuri nuolat būna skirtingose Europos šalyse, susitinka per COMEM (narių taryba)³³, taip renginiuose, už kuriuos atsakingas ir asmuo iš biuro, ir valdybos narys, į metus vyksta organizuojami šeši valdybos susitikimai, kur valdyba peržiūri biuro vykdomą veiklą, aptariai strateginiai klausimai.

LiJOT valdyba susirenka kartą į mėnesį, su biuru keletą kartų į metus vyksta į išvažiuojamuosius posėdžius, kur aptariai svarbiausi darbai, abi struktūros susitinka du kartus į metus vykstančiose pavasario ir rudens asamblėjose, nariams skirtuose renginiuose.

³² 2 priedas. Interviu su Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos ryšių su visuomene koordinatore Renata Remeikaite.

³³ Ang. Council of members

Abi nagrinėjamos organizacijos turi struktūrą, kuri prižiūri, kaip skirstomos lėšos – Kontrolės komisija, tačiau komunikacija su ja pagrinde vykdo organizacijos prezidentas, nes ši komisija susirenka tik pora kartų į metus ir realiai veiklos bei finansų nelabai kontroliuoja.

YFJ organizuoja du didelius susitikimus su savo organizacijomis narėmis: Narių tarybą dukart į metus ir Generalinę asamblėją kartą į dvejus metus (LiJOT taip pat du kartus į metus savo organizacijos nares sukviečia į asamblėją, kur aptariami svarbiausi klausimai, renkami Valdybos nariai, kas dvejus metus – prezidentas, priimamos jaunimo organizacijoms svarbios rezoliucijos ir pan.). M.Gomez teigimu, tie susitikimai yra momentai, kur visos organizacijos narės gali prisidėti prie politinio organizacijos vystymo, sprendžiami jiems aktualiausi klausimai: „Be to, maži susitikimai ir seminarai organizuojami ištisus metus. Pavyzdžiui, kartą į metus ryšių su visuomene koordinatorius iš organizacijų narių sukviečiame į komunikacijos aptarimui skirtą savaitgalio susitikimą. Susitikimo tema kasmet skiriasi, bet svarbiausias tikslas - sustiprinti bendradarbiavimą tarp narių ir forume dirbančių žmonių“³⁴.

Norėdama prisistatyti kitiems, pirmiausia organizacija turi gerai pažinti save, t.y. atlikti organizacijos išorės ir vidaus analizę. Tam, kad būtų išsiaiškinti poreikiai, Europos jaunimo forumas vykdo metinę narių apklausą, atliekama išsami jos analizė. Apklausoje pateikiami tokie klausimai, kaip dažniausiai organizacijos narės komunikuoja su biuru (elektroninis paštas, laišakai, internetinis puslapis, telefonas, faksas), kaip vertina šią komunikaciją, ar žino, kas už ką biure atsakingas ir į ką kreiptis konkrečiu klausimu, ar susiduria su problemomis, komunikuodami su biuru, kokiomis. Atskirai stengiamasi išsiaiškinti forumo išorinę komunikaciją: pranešimus spaudai (kaip vertina jų kiekybę ir kokybę), elektroninį naujienlaiškį, publikacijas (prašoma įvertinti naudą, turinį, dizainą), ar spausdintos publikacijos pasiekia organizacijas, klausama pasiūlymų internetinio puslapio tobulinimui, atskirai prašoma įvertinti vykdomas socialines kampanijas, įvykusias renginius ir jų metu dalintą medžiagą. Forumas taip pat siekia išsiaiškinti, ar nariai naudojami intranetu, kaip dažnai, kaip jį vertina (atskirai naudą, dizainą, struktūrą, atnaujinimą), ar dalyvavo ryšių su visuomene koordinatoriams skirtame renginyje ir kokį įspūdį jis paliko, taip pat atskira dalis skiriama šios vykdomos apklausos įvertinimui (ar ji reikalinga, kaip galima tobulinti). Organizacijos narės prašomos dešimtbalėje sistemoje įvertinti forumo internetinį puslapį, pranešimus spaudai, publikacijas, naujienlaiškį, intranetą, asmeninius kontaktus, emailus, ir ar mano, kad komunikacija tarp organizacijos narės ir Europos jaunimo forumo paskutiniaisiais metais pagerėjo.

LiJOT metinių narių apklausų neatlieka, jie dažniausiai kartą į metus atlieka SWOT analizę - tai organizacijos vidinių privalumų ir trūkumų bei iš išorės ateinančių galimybių ir grėsmių nustatymas. Šis metodas pagrįstas organizacijos stipriųjų ir silpnųjų pusių rinkos atžvilgiu

³⁴ 3 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo komunikacijos koordinatorė Marta Gomez.

nustatymu bei palankių ir nepalankių išorės veiksnių numatymu. Teoretikų teigimu, organizacijos sėkmė priklauso nuo to, ar sugebeja ji pastebėti atsirandančias galimybes ir jomis pasinaudoti, taip pat pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti. R.Remeikaitės teigimu, Lietuvos jaunimo organizacijų taryba SWOT analize labiausiai naudojosi kurdama organizacijos strategiją 2005-2010 metams, o kasmet ją tiesiog peržiūri.

Siekdamos nuolat palaikyti pastovią komunikaciją su organizacijomis narėmis, nagrinėjamos organizacijos joms nuolat siunčia elektroninius naujienlaiškius (ir LiJOT, ir YFJ tai daro trečiadieniais). LiJOT organizacijoms narėms leidžia leidinį „Po skėčiu“, kurį rengia iš organizacijų narių sudaryta ir LiJOT ryšių su visuomene koordinatorės sudaryta redakcinė kolegija. Redakcinė kolegija sugalvoja leidinio temas (kiekvienam skiriama konkreti narėms aktuali tema), ieško ekspertų, ima iš jų interviu arba kalbina juos rašyti. Nors „Po skėčiu“ nagrinėja tokias temas kaip regioninė jaunimo politika, kova prieš korupciją: jaunimo vaidmuo, jaunimo organizacijų įvaizdis, verslumas jaunimo organizacijose, atstovavimas jaunimo interesams, vertybės jaunimo organizacijose ar žmogiškųjų išteklių valdymas, R.Remeikaitė nėra įsitikinusi, ar toks leidinys organizacijai reikalingas: „Įdedame daug darbo, spausdinimas kainuoja nemažai, tačiau grįžtamojo ryšio, kad leidinys įdomus ir naudingas negauname“.³⁵ LiJOT yra keletą kartų klaususi savo organizacijų narių, ar toks leidinys jiems patinka, tačiau dažniausiai jo skaitomumas nėra didelis, neretai jis nusėda organizacijų stalčiuose ar net šiukšlių dėžėse.

Nagrinėjant atsitiktinai pasirinktą „Po skėčiu“ numerį, į akis krenta, kad straipsniai rašomi dažnai nesistengiant suintriguoti skaitytojo, pateikiama banali ir kartais net nieko naujo nesakanti visiems žinoma tiesa, neatskleidžiama, kad tai jaunimo jaunimui ruošiamas leidinys (turėtų būti paprasta kalba, patrauklus dizainas ir pan.).

Europos jaunimo forumas du kartus per metus leidžia analogišką teminių publikacijų leidinį – „Jaunimo Nuomonė“³⁶. Nors kaskart yra pagaminama apie 2000 kopijų anglų kalba ir 1000 prancūzų kalba, forumo darbuotojai nėra tikri, ar leidinys yra pasisekęs ir jų narių skaitomas.

5 lentelė. Nagrinėjamų organizacijų vidinių leidinių analizė.

Leidiny	Nagrinėjama tema	Temos atskleidimas
„Po skėčiu“	Regioninė jaunimo politika (Prezidento patarėjas Arūnas Kučikas nagrinėja savivaldybių vaidmenį jaunimo politikos raidos	Leidinyje tema nagrinėjama įvairiapusiškai, atskleidžiami įvairūs su regionine jaunimo politika susiję aspektai, pristatoma jaunimo politikos plėtros savivaldybėse raida bei

³⁵ 2 priedas. Interviu su Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos ryšių su visuomene koordinatorė Renata Remeikaite.

³⁶ Angl. Youth opinion

	<p>perspektyvoje, buvęs LiJOT prezidentas Mindaugas Kiznis - pirmuosius regioninės jaunimo politikos žingsnius, Jaunimo reikalų departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Jaunimo politikos plėtros ir programų įgyvendinimo skyriaus vedėjas Giedrius Vaidelis - jaunimo galimybes regionuose, leidinyje aptariama jaunimo koordinatorių veikla savivaldybėse (problemos ir iššūkiai), atliekamas žurnalistinis tyrimas ką veikia Telšių jaunimas, pristatomos Utenos ir Akmenės jaunimo aktualijos, projekto „Kryžkelė“ sėkmės formulė</p>	<p>esama problematika, kalbinami profesionalai, pateikiami konkretūs pavyzdžiai iš jaunimo veiklos regionuose. Tačiau medžiaga pateikiama sudėtingai, biurokatiškai, net ir LiJOT prezidento žodis taip pat labai sudėtingas, netgi nuobodus („Analizuojant pirmąjį aspektą – institucinę sąrangą – galima konstatuoti, jog šiandieninė regioninė jaunimo politika yra pažangi“).</p> <p>Leidinį pajvairina, kad pateikiami skirtingo pobūdžio tekstai: apžvalgos, interviu ir pan. Įdomesnės mintys išskiriamos į debesėlius, taip siekiant patraukti skaitytojo dėmesį.</p> <p>Leidiny, nors ir rimto pobūdžio, eskertinis, bet skirtas jaunimui, todėl tiek dizainas turėtų būti patrauklesnis, tiek pateikti straipsniai rašomi naudojantis pagrindiniais žurnalistikos principais (apverstoji piramidė, kuomet pradama nuo svarbiausių akcentų ir pan.), paprasta ir kiekvienam suprantama kalba, nenaudojant sudėtingų sakinių konstrukcijų ir terminų.</p>
<p>„Jaunimo nuomonė“</p>	<p>Leidiny, skirtas temai, kaip pasiekti jaunus žmones³⁷. Europos jaunimo forumo prezidentės žodyje aptariamas jaunimo organizacijų vaidmuo, vice prezidentė nagrinėja, kaip Europos Taryba pasiekia jaunus žmones. Leidinyje atskiras skyrius dedikuojamas atstovavimui (nagrinėjami forumo narių pavyzdžiai), organizacijų narių</p>	<p>Forumo leidinio patrauklesnis dizainas, daugiau spalvų, žaismingumo. Leidyje taip pat primenama, kas yra forumas, šios organizacijos vizija, misija, tikslai, „Jaunimo nuomonės“ pabaigoje – narių sąrašas, taip tarsi primenant, kokia organizacija didelė, kokia garbė jai priklausyti.</p> <p>Leidinio privalumas, kad pakalbinta daug savo srities (šiuo atveju jaunimo politikos)</p>

³⁷ Angl. Reaching out to young people.

	<p>atstovai nagrinėja tokias temas, kaip atvirumas, vidinė demokratija, socialinė atsakomybė, nepriklausomybė, jaunimo įtraukimas ir įgalinimas.</p>	<p>profesionalų iš skirtingų šalių, perteikiama daug skirtingų kultūrų patirties, teigiamų ir neigiamų pavyzdžių, įdedama tų žmonių, kurie pristato medžiagą, nuotraukos.</p> <p>Suprantama, kad prašant pateikti medžiagą tiek skirtingų ekspertų, forumo darbuotojams sudėtinga sukontroliuoti pateikiamos informacijos kokybę, todėl neretai ji dubliuojasi, ne vieną kartą kartojami leidinio skaitytojams žinomi faktai (pavyzdžiui, kad forumas – jaunimo organizacijas jungianti platforma), neretai rašoma per sudėtingai ir nelengva suprasti straipsnio esmę bei tikslą.</p>
--	--	--

Pasak Jim Haynes, ryšių su visuomene konsultanto iš JAV, viskas, ką verta daryti, taip kaip ir viskas, ko daryti neverta, kainuoja pinigus: „Visa gudrybė - nuspręsti, ką daryti verta“. Todėl skirstant pinigus nustatomi veiklų prioritetai ir planuojama ką naudingiau daryti ir kada. Nagrinėjamos organizacijos biudžeto neskirsto atskirai vidinei ir išorinei komunikacijai. Didžiausi kaštai kasmet gali kisti, tačiau, pavyzdžiui, Europos jaunimo forumui daugiausia kainuoja susitikimas organizacijų narių atstovų, dirbančių ryšių su visuomene srityje.

Nagrinėjamų organizacijų atstovai pripažįsta, kad geriausias būdas efektyviai vidinei komunikacijai užtikrinti – tiesioginiai susitikimai ir renginiai, tačiau dažniausiai naudojamas įrankis yra elektroninis paštas (dėl spartos ir prieinamumo, kad ir kuriame pasaulio krašte žmogus būtų).

Europos jaunimo forumas teigia, kad per visą savo gyvavimą daugiau dėmesio skyrė vidinei komunikacijai užtikrinti, nes pirmiausia dirba dėl savo organizacijų narių ir jų tikslas, kad skleidžiamos žinutės ne tik pasiektų narius, bet ir būtų išgirstos bei teisingai įvertintos, dažniausiai yra pasiekiamas. Tai teigiama remiantis metinės apklausos duomenimis, nors pripažįstama, kad tobulėti yra kur.

Šiame skyriuje aptartos nagrinėjamų jaunimo nevyriausybinių organizacijų naudojamos priemonės, siekiant užtikrinti efektyvius ryšius su visuomene: nagrinėti platinami pranešimai spaudai, organizuotos spaudos konferencijos, aptarta, kokiais būdais bandoma užtikrinti efektyvią vidinę komunikaciją, kaip nagrinėjamos nevyriausybines organizacijos dirba su jaunimu.

IŠVADOS

- Efektyvūs ryšiai su visuomene jaunimo nevyriausybines organizacijose suprantami kaip puikus bedradarbiavimo su žiniasklaida, politinių sprendimų priėmėjais, verslo sektoriumi, jaunimo organizacijomis, jaunimu rezultatas.
- Nagrinėjamų organizacijų efektyvumą įvertinti yra sudėtinga, nes net ir pačios nevyriausybės organizacijos tą daro minimaliai: nėra duomenų, kiek kiekvienas pranešimas spaudai susilaukė teigiamų/neigiamų atsiliepimų žiniasklaidoje, nėra spaudos konferencijose dalyvaujančių žurnalistų sąrašo ir pan.
- Organizacijos nesiekia pelno ir pardavimų, pagrindiniai jų tikslai – informuoti ir paskatinti aktyviai veikti (socialinės-informacinės kampanijos).
- Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos ryšiai su visuome vykdomi chaotiškai, nėra reguliaraus metinio komunikacijos plano, daugiausia yra reaguojama į įvykius, bet retai veikla yra planuojama. Prie to prisideda ir žmoniškųjų išteklių trūkumas, nes tiek išorine, tiek vidine komunikacija rūpinasi vienas žmogus, o paskutinių metų prioritetas buvo skirtas komunikacijos tarp narių gerinimui ir teigiamo įvaizdžio jų gretose formavimui.
- Europos jaunimo forumas situaciją komplikuoja savo organizacijos sutrumpinimu, nes European Youth Forum naudoja YFJ sutrumpinimą, motyvuodami istorinėmis priežastimis siekį tai išlaikyti (prancūziškai - Youth Forum Jeunesse).
- Nors abi nagrinėjamos organizacijos akcentuoja, kad jų veikloje labai svarbus jaunimo informavimas, nedalyvaujantis visuomeniniame gyvenime jaunimas apie jų veiklą žino pakankamai mažai. Tam įtakos turi ir tai, kad organizacijos to neįvardina savo prioritetu, neišaiškina apie jaunimui patrauklius informacijos gavimo būdus, kokias ir kokiam jaunimui informacija aktuali. Tik žinant veiksmingus būdus ir jaunus žmones dominančią informaciją - galima veiksmingai informuoti jaunimą.
- Menkas jaunimo organizacijų žinomumas yra susijęs su jaunimo informavimo problemomis. Jaunimo organizacijos dažnai pristatomos jaunimui visai nepatraukliais būdais. Būtina didinti informacijos apie jaunimo veiklą šrautus ir ieškoti veiksmingesnių būdų ją pateikti.
- Jaunimo organizacijos ne itin sugeba parduoti savęs verslo ir viešajam sektoriui, verslas nevisada juos įvertina kaip tinkamus partnerius. Europos jaunimo forumas dėmesio kur kas daugiau skiria bendradarbiavimo su politikais stiprinimui, pamiršdamas verslą. Lietuvos jaunimo organizacijų taryba, vykdydama tokį projektą kaip „Misija Sibiras“, sugeba išlaikyti teigiamą įvaizdį verslo partnerių –projekto finansuotojų gretose.

- Nagrinėjamų organizacijų ryšių su visuomene sėkmė neretai priklauso ne nuo komunikacijos specialisto darbo, bet nuo politiniame lygmenyje dirbančių ir projektus kuriančių bei įgyvendinančių kolegų, informacinė žinutė neretai pririšta prie politinės darbotvarkės, kuri ne visada patraukli žiniasklaidai ar įdomi publikai.
- Organizacijos pabrėžia kontaktų svarbą (nuolat palaikomi ryšiai su žurnalistais, politikais, verslininkais) ir įvardina tai, kaip vieną pagrindinių raktų į sėkmę.
- Darbas su skirtingomis grupėmis dažniausiai turi tikslą arba formuoti viešąją nuomonę, arba daryti jai įtaką: pakeisti nepalankią viešąją nuomonę, įtikinti neinformuotą publiką, stiprinti arba palaikyti palankią viešąją nuomonę. Žmonės vienu metu gali priklausyti įvairioms grupėms, o tai pačiai grupei priklausantys individai, žinoma, yra skirtingos asmenybės. Taigi, darbui su tokia įvairove reikalingas jautrumas, išvalgumas, nuovokumas ir realizmo jausmas.
- Abi organizacijos per metus išplatina apie 30 pranešimų spaudai, surengia iki 3 spaudos konferencijų. Kartais pranešimai spaudai yra nespausdinami žiniasklaidoje, nes informacija nepatraukli, pavadinimas neprofesionalus ar siunčiami ne tiems žiniasklaidos kanalams.
- Efektyvūs išoriniai ryšiai su visuomene nuolat palaikomi šiomis pagrindinėmis priemonėmis: pranešimai spaudai, spaudos konferencijos, informacinės kampanijos, internetinis puslapis, reprezentacinė medžiaga.
- Organizacijos neišnaudoja SWOT analizės, jos neatnaujina ir darbe netaiko.
- Taikant ryšius su visuomene praktikoje, reikalingas planavimas, kokybiškas atlikimas, nuoseklus ir sistemingas darbas. Tačiau čia svarbiausia – geros idėjos.
- Organizacijos ryšiai su visuomene nėra savitiksliai, todėl nereikėtų siekti žinomumo dėl žinomumo. Dažnai organizacijos nusivilia negavę pakankamai dėmesio, pavyzdžiui iš žiniasklaidos, tačiau jos turėtų suvokti, kad pirmiausiai – geri darbai ir efektyvi veikla (išorinė komunikacija galima tik tada, kai negirgždėdama veikia vidinė).
- Darbe nagrinėjamos organizacijos neretai sudėtinga taikyti ryšių su visuomene pagrindus, nes jų veikla specifinė.
- Lietuvos jaunimo organizacijų taryba neišnaudoja virtualios erdvės, labia patrauklios jaunam žmogui, o Europos jaunimo forumas – nacionalinių žiniasklaidų (tarsi erdvę taip palikdamas savo nariams).
- Organizacijos bando pasitelkti į pagalbą savo narius ir įtraukti kuo daugiau nevyriausybinėje veiklose nedalyvaujančio jaunimo, tačiau tokia informacija dažnai šios visuomenės grupės nepasieki, nes nagrinėjamos organizacijos komunikacijos būdus įvardina tik bendrais bruožais, o komunikacijos sistema susirūpinama tuomet, kai išskyla dalijimosi informacija

sunkumu, jos turėtų pagalvoti apie patrauklesnius ir modernesnius jaunimu sudominti skirtus informavimo būdus.

- Organizacijos savo veiklą planuoja ilgam laikotarpiui, tačiau šiuose planuose figūruoja tik „gerasis variantas“ – augimas ir klestėjimas. Nagrinėjamos organizacijos neapgalvoja galimų krizių, iš anksto nenustato jų prevencinių priemonių.
- Organizacijos pripažįsta, kad geriausias būdas efektyviai vidinei komunikacijai užtikrinti – tiesioginiai susitikimai ir renginiai, tačiau dažniausiai naudojamas įrankis yra elektroninis paštas, kuris neretai nugali komunikaciją „akis į akį“.
- Ryšiai su visuomene yra tik viena iš komunikacijos priemonių, ji gali būti efektyviai taikoma kartu su kitomis, visų pirma rinkodarinėmis priemonėmis.
- Organizacijos sėkmingą veiklą užtikrinti padeda greitis, reakcija, išradingumas, nuojauta, gebėjimas, statusas, profesionalumas.
- Nagrinėjamų organizacijų vykdoma veikla identiška, todėl vizija, misija ir tikslai yra labai panašūs. Abiejų organizacijų strateginius dalykus kuria valdybos, atsižvelgiant į narių poreikius, ir vertybėmis remiasi visa organizacija, tačiau kartais jų laikomasi tik formaliai, jos neiškomunikuojamos visuomenei.
- Nors tiek LiJOT, tiek Europos jaunimo forumo darbuotojai domisi ryšių su visuomene teorija, skaito literatūrą apie įvaizdžio formavimą ir teigiamą palaikymą, tačiau vieno sėkmės recepto negali įvardinti, nes jo nėra. Viskas prasideda nuo idėjos, kurią reikia, pasitelkus tinkamiausias priemones, nustačius tikslines publikas ir skleidžiamas žinutes, komunikuoti.
- Organizacijos beveik nenagrinėja, ar komunikacija yra efektyvi, nesekama informacija, ar ji pakeitė elgesį, požiūrį, kaip ji buvo suprasta. Vertinant komunikaciją dažniausiai stebimas ir analizuojamas tik pirmasis lygmuo: ar žinutė ištransliuota ir kur. Tokia situacija motyvuojama lėšų profesionaliam monitoringui (kuomet samdomos tuo užsiimančios įmonės) atlikti nebuvimu ir didžiuliu darbų krūviu.
- Iškelta hipotezė, kad nevyriausybinės organizacijos per mažai ryšių su visuomene teorijos taiko praktikoje ir nevisada sugeba efektyviai komunikuoti tikslinei auditorijai pasitvirtino.
- Nagrinėjamos organizacijos dažniausiai naudojasi „Surasti kitą kaltininką“ strategija ir nenoriai pripažįsta savo klaidas, neretai apsimeta, kad krizės iš viso nėra. Tačiau siekdamos išsaugoti savo įvaizdį krizės laikotarpiu, nėra pasirengusios efektyviai bendrauti su visomis įtakos grupėmis.
- Abi nagrinėjamos organizacijos viziją, misiją ir tikslus nuolat peržiūri, supažindina naujus darbuotojus, stengiasi, kad tai būtų suprantama kiekvienam susijusiam su organizacija, tai atsispindi ir ryšių su visuomene veikloje.

- Ryšiai su visuomene – idėjų sritis. Pridėtinę vertę čia kuria ne tiek kruopštus atlikimas, priemonių gausa bei įmantrumas, biudžeto dydis, bet tai, ar pavyks rasti idėjas, padėsiančias išgryninti žinią, pritaikyti tikslinei auditorijai, nugabenti ją ten tiesiausiu keliu ir užtikrinti grįžtamąjį ryšį.
- Organizacijos reguliariai netiria savo tikslinių auditorijų poreikius, todėl planuodamos savo veiklas negali atsižvelgti į grįžtamąjį ryšį (jis dažnai jų nepasiekia).
- Nevyriausybinų organizacijų veiklos pagrindas – jų deklaruojamos ir įvairiais būdais propaguojamos vertybės, todėl NVO labai svarbu surasti savo nišą, kurioje ir kokiais būdais tas vertybes efektyviausia skleisti.
- Nagrinėjamų organizacijų įvaizdis formuojamas aktyviai, tačiau nesistemiškai ir nekryptingai, per mažai dėmesio skiriama identiteto formavimui, organizacijos individualumo atskleidimui. Remiantis nevyriausybinų organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika, nesunku pastebėti, kad pagal vertinimo kriterijų aprašą abi nagrinėjamos nevyriausybines organizacijos dažniausiai atsiduria trečiuoju numeriu pažymėtame stulpelyje. Tai reiškia, kad jos gauna auštesnį už vidutinį įvertinimą (aukščiausias balas – keturi) ir dirba pakankamai neblogai, tačiau siekiant maksimalių rezultatų ir efektyvesnės veiklos dar yra kur tobulėti.

PUBLIC RELATIONS IN NONPROFIT ORGANISATIONS: EFFECTIVENESS AND KEY FACTORS FOR SUCCESS

Irma Juškėnaitė

Summary

Every organisation, whether it realizes it or not, is actively engaged in communications and public relations activities. From the simplest phone call to the most complex presentation, each such contact conveys a message about the organisation and its work. Communications is integral to an organisation's strategic plan and deserves special focus.

The main purpose of this thesis is to describe case studies of two similar youth organisations (Lithuanian Youth Council (LiJOT) and European Youth Forum (YFJ) and to discuss, what are the main factors for success or unsuccess of their public relations.

In this thesis are described the best tools in order to have successful communication, ways to measurement, tips how to write a good press release, to organise good press conference, build good relationships with journalists, tactics to motivate the audience to become aware that your message even exists.

Effective communications and public relations strategies are central to nonprofits organisations success. Different target audiences requires a specific type of communication and has differing information needs. It is important to note that the external communication work goes hand-in-hand with the policy and advocacy work and internal communication – with external communication. The YFJ and LiJOT have achieved good institutional recognition and this is crucial when communicating to external actors, especially, when it comes to reach policy-makers. They still need to work a lot on successful internal communication.

Nonprofits generally do not have much money for key activities, that is why public relations professionals in nonprofits must be masters of many functions, key among them are positioning the organisation, developing a marketing or promotional plan, orchestrating media relations, supporting fund-raising.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ARMONIENĖ, A. Integruota komunikacija. Dinamiškas modelis. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/19/str8.html>> [Žiūrėta 2008 01 06]
2. Building Internal Support for Communications. Prieiga per internetą: <http://www.nancyschwartz.com/nonprofit_marketing.html> [Žiūrėta 2008 05 01]
3. CULTIP S. M., CENTER A. H., BROOM G. M., Effective Public Relations, New Jersey: Prentice – Hall, 1985.
4. DELAHAYE PAINE, K. How to Measure Social Media Relations: The More Things Change, the More They Remain the Same. Prieiga per internetą: <http://www.instituteforpr.org/files/uploads/How_to_Measure_Blogs.pdf> [Žiūrėta 2008 01 06]
5. GLOSIENĖ, A. Ryšių su visuomene ABC bibliotekininkams : mokomoji knyga. – Vilnius, 1999. – 51 p.
6. GUDONIENĖ, V. Tarptautiniai ryšiai su visuomene : ryšių su visuomene tarptautinės normos ir standartai : studijų medžiaga. – Vilnius, 1999. – 50 p.
7. Gotta Blog – Why Blogs Matter for Your Nonprofit. Prieiga per internetą: <http://www.nancyschwartz.com/value_nonprofit_blog.html> [Žiūrėta 2008 05 01]
8. Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities. Prieiga per internetą: <http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf> [Žiūrėta 2008 01 08]
9. DRŪTEIKIENĖ G., Lietuvos bankų įvaizdis ir jo kūrimas. Pinigų studijos, 2000. Prieiga per internetą: <http://www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2000_4/druteikiene.pdf> [Žiūrėta 2008 04 20]
10. How to Build Media Relationships That Stick – Treat Them Like a First Date (Case Study). Prieiga per internetą: <http://www.nancyschwartz.com/build_media_relationships.html> [Žiūrėta 2008 05 01]
11. DRŪTEIKIENĖ G., Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. Informacijos mokslai 2002 22. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str11.html>> [Žiūrėta 2008 04 25]
12. DRŪTEIKIENĖ G. Organizacijos įvaizdžio palaikymas ištikus krizei: efektyvi komunikacija. Informacijos mokslai 2006 36. Prieiga per internetą:

- <<http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=e5ea6571-e646-4600-bf70-75d000fa262a>>[Žiūrėta 2008 04 20]
13. Kaip nereikia daryti spaudos konferencijų. Prieiga per internetą[<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3ddd5906d8339>] [Žiūrėta 2007 12 10]
 14. KAUSIKAS E., Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra. Prieiga per internetą: <http://ev.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/vadyba/Kausikas%20Edmundas.pdf> [Žiūrėta 2008 04 22]
 15. KUČIKAS A., Nevyriausybių organizacijos išgyvena sunkų laikotarpį. Prieiga per internetą: < <http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/48060>> [Žiūrėta 2008 04 24]
 16. MACNAMARA, J. The Fork in the Road of Media and Communication Theory and Practice. Prieiga per internetą: <http://www.instituteforpr.org/files/uploads/MacnamaraPaper_b.pdf>[Žiūrėta 2008 01 10]
 17. MAYNARD W., Marketing for Non-profit Organizations. Prieiga per internetą: <<http://www.marketingsource.com/articles/view/2101>> [Žiūrėta 2008 04 22]
 18. Nevyriausybių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika. Vertinimo kriterijų aprašas.
Prieiga per internetą: <<http://www.bapp.osf.lt/downloads/KRITERIJU%20APRASAS.pdf>>[Žiūrėta 2008 04 22]
 19. NEWSOM, J.VANSLYKE TURK, KRUCKEBERG D. This Is PR, The Realities of Public Relations, 2000
 20. NUGARAITĖ, A. Valdžia ir žiniasklaida: dialogas : medžiaga magistro studijų programai. – Vilnius, 1999. – 39 p.
 21. SEITEL, FRASER P. The practice of public relations. N.J. : Pearson Prentice Hall, 2007
 22. WILCOX, DENNIS L. Public relations : strategies and tactics. Boston : Longman, 2003
 23. www.lijot.lt [Žiūrėta 2007 12 29]
 24. www.youthforum.org [Žiūrėta 2007 12 29]
 25. <http://www.nonprofitmarketingguide.com/blog/> [Žiūrėta 2008 05 01]
 26. <http://www.jrd.lt/index.php?1608143337> [Žiūrėta 2008 05 01]

PRIEDAI

1 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo išorinės komunikacijos koordinatorė Angela Corbalan.

1.Kokie yra pagrindiniai faktoriai, lemiantys sėkmingus ryšius su visuomene? Kada nevyriausybinėje organizacijoje ryšiai su visuomene yra efektyvūs?

Slaptažodis yra kontaktai. Kai tu užmezgi, tavo darbas, kaip išorinių ryšių koordinatoriaus, iš karto tampa kur kas sklandesnis. Nors, aišku, tai yra nuolatinis procesas, kuris niekada nesibaigia. Žinutės, kurias tokios organizacijos, kaip Europos jaunimo forumas, skleidžia turi būti labai puikiai pritaikytos tiksliniai auditorijai. Tik tada mes galime sakyti, kad išorinė komunikacija yra efektyvi. Svarbu paminėti, kad išorinė komunikacija labai priklauso nuo to, kaip organizacijoje dirbama politikos ir interesų atstovavimo srityje. YFJ pasiekė puikų pripažinimą Europinių institucijų gretose ir tai daug nulemia komunikuojant žinias sprendimų priėmėjams.

2.Kodėl ryšiai su visuomene yra ypatingi nevyriausybinėse organizacijose, jei jie tokie yra?

Manau, dėl žmogiškojo aspekto, nes nevyriausybinės organizacijos nesiekia pelno, o gėrio žmonėms, ir dėl fakto, kad nevyriausybinės organizacijos jau turi savo vardą viešojoje sferoje. Vis dėl to, šis įvaizdis realybėje nėra visada toks stiprus dėl to, kad daugybė organizacijų egzistuoja po šiuo „nevyriausybinių organizacijų sektoriaus skėčiu“. Mūsų darbas formuoti teigiamą jaunimo organizacijų įvaizdį, jį išlaikyti ir stiprinti.

3.Ar Europos jaunimo forumas turi išorinės komunikacijos strategiją? Kokie yra pagrindiniai šios komunikacijos tikslai?

YFJ turi metinį komunikacijos planą, kuris nustato pagrindines darbo kryptis. Pagrindiniai tikslai:

1.Ženkliai padidinti jaunimo organizacijų žinomumą tarp išorinių tarpininkų (laiku ir aiškiai informuoti politikus apie YFJ ir su jaunimu susijusias naujienas; Transliuoti politikos vystymus atitinkamoms žiniasklaidos priemonėms; Sukurti profesionalius ryšius su partnerių institucijų ir

organizacijų atstovais ryšiams su visuomene; Nušviesti YFJ ir jaunimo aktualijas pagrindinėje EU žiniasklaidoje; Aiškiai planuoti publikacijų ir politinių aktualijų sklaidimą)

2. Pozicijuoti ir išskirti YFJ, kaip pagrindinį Europos jaunimo organizacijų ir jaunimo balso reprezentuotoją (Sutvirtinti bendrąjį YFJ įvaizdį; Peržiūrėti būdus, kaip YFJ reprezentuojamas žiniasklaidoje ir kitose srityse ir įtakoti, jei būtina)

3. Nuolat komunikuoti žinias, svarbias išoriniams tarpininkams, visuomenei ir jaunimui (Vystyti virtualius ir apčiuopiamus komunikacijos metodus skirtus skirtingoms auditorijoms; Gauti nušvietimą pagrindinėje EU žiniasklaidoje ir kiek įmanoma nacionalinėje žiniasklaidoje).

Šis planas rašytas 2007 pradžioje, šių metų rugsėjį YFJ pakeitė struktūrą ir nutarė daugiau dėmesio skirti išorinei komunikacijai, nes pastaruosius trejus metus daugiausia dėmesio buvo skiriama komunikacijos su YFJ narėmis – organizacijomis stiprinimui. Šiuo metu komunikacijos srityje dirba du žmonės: komunikacijos koordinatorius (vidinė komunikacija: publikacijos nariams, intranetas ir pan.) ir žiniasklaidos ir išorinių ryšių koordinatorius.

4. Kokios yra pagrindinės priemonės sėkmingiems ryšiams su visuomene užtikrinti?

Aš vėl sakyčiau, kad kontaktai yra esminiai. Reguliarūs kontaktai su žurnalistais, kurie žino, ką tavo organizacija daro. Taip pat labai svarbu užmegzti kontaktus su kitais atstovais spaudai iš tų organizacijų ir institucijų, su kuriomis YFJ užsiima lobistine veikla (mūsų atveju – Europos Taryba, Parlamentas, Jungtinės Tautos).

Priemonės: gražus bendras įvaizdis, puikaus dizaino publikacijos, modernus ir aiškios struktūros internetinis puslapis, puikiai tiksliniai publikai pritaikyti pranešimai spaudai.

Dabartinė mūsų naujovė – nuomonės straipsnių rašymas (YFJ prezidento vardu) ir publikavimas skirtingose žiniasklaidos priemonėse, idealus variantas būtų tą pačią žinutę taip pat patalpinti skirtingose nacionalinės žiniasklaidos priemonėse, padedant Nacionalinėms jaunimo taryboms. Netrukus žadame keisti YFJ vizualinį pateikimą, dizainą.

5. Kam dažniausiai skiriate savo žinutę?

Tiesioginė tikslinė publika:

- Institucijos – partneriai (EU, UN, OECD, COE ir kitos panašios struktūros)
- Nevyriausybinės organizacijos – partneriai
- Organizacijos narės

Netiesioginė:

- Jauni žmonės
- Visuomenė

6. Kokius tyrimus YFJ komunikacijos srityje atlieka? Kaip dažnai?

Nuolat atliekame europinės žiniasklaidos motinoringą (Euractiv, EU Politics, Agence d'Europe, European Agenda, European Voice, etc.). Google padeda nuolat stebėti, kas buvo pasakyta apie forumą, saugome iškarpas iš spaudos.

7. Kokią informacinę medžiagą ruošiate?

Pranešimai spaudai, naujausios žinios, pasisakymai spaudoje, publikacijos (online ir spausdintos), internetinis puslapis, nuomonės straipsniai (nariams ir žiniasklaidai).

8. Kaip dažnai organizuojate spaudos konferencijas? Nuo ko priklauso jų sėkmė? Galėtumėte paminėti sėkmingiausių pavyzdžių? Kodėl taip atsitiko?

Spaudos konferencijos sėkmė priklauso nuo kalbėtojų ir turėjimo laiko leisti žurnalistams apie tai sužinoti. Idealus variantas yra turėti pagrindinius kalbėtojus patvirtintus prieš tris savaites, kad jau iš anksto galėtum užmegzti pirmuosius kontaktus su žurnalistais. Tada vėliau jiems gali priminti. Žurnalistams reikia pateikti aiškiai, kas yra asmuo kontaktams ir papildomos informacijos.

Sėkmingas pavyzdys – Jaunimo Susitikimas Romoje (50 Romos susivienijimo metinės, Kovas, 2007). YFJ turėjo labai tvirtą institucinį ir komunikacinį pagrindą iš Europos komisijos.

Jei nėra laiko žurnalistus informuoti apie spaudos konferenciją, yra rizika patirti nesėkmę. Tas pats jei prasti kalbėtojai (neįdomiai kalba, žiniasklaidai nepatrauklias pozicijas užima). Kuo daugiau turi reguliarių kontaktų su žurnalistais, tuo lengviau yra juos prisišaukti. Negali tikėtis stebuklų, nes kalbėtojai ir jų skleidžiama informacija neretai priklauso ne nuo tavęs, bet nuo renginį organizuojančių kolegų.

9. Kas nulemia sėkmingą pranešimą spaudai? Kaip dažnai juos platinate?

Pranešimas spaudai sėkmingas tada, kai žiniasklaida praneša jame skelbiamą informaciją. Norint tą pasiekti, pagrindinė problema, kad žinutė yra pririšta prie politinės darbotvarkės, mūsų atveju – EU politinės darbotvarkės. Žiniasklaidos sąrašas, kuriai siunčiamas pranešimas spaudai, turi būti nukreiptas konkrečioms žurnalistams kiek įmanoma (pavyzdžiui, su švietimu susijusių naujieną siųsti apie tai rašantiems žurnalistams). Vidutiniškai per savaitę išplatiname vieną ar du pranešimus spaudai. Temos yra labai įvairios: nuo žmogaus teisių iki jaunimo politikos. Jie gali pranešti apie ateinančius renginius ar jų rezultatus, reaguoti į tam tikrus politikos įstatymus ar jų pakeitimus ir pan.

Keletas triukų:

Gyvas ir sąmojingas pavadinimas, iš karto pritraukiantis skaitytojų dėmesį; Pagrindinė esmė trumpai pranešama pirmajame pastraipoje; Ne ilgesnis nei A4 puslapis; Įdėti citatą (mes visada

cituojamame prezidentą); Kontaktinės detalės; Nesitikėti labai didelio supratimo iš skaitytojo, todėl rašyti kuo paprasčiau, vengti specialių ar koptikuotų terminų; Idealiu atveju pranešimą spaudai numatyti ir pritaikyti prie auditorijos.

10. Kaip užmezgate ir išlaikote gerus ryšius su žurnalistais? Ar forumas tuo gali didžiuotis?

Ties tuo dirbame. Stengiamės pasiekti tuos, kurie tiesiogiai pranešama apie jaunimo problemas ir socialinius/politinius reikalus. Briuselyje, yra daug laisvai samdomų žurnalistų, dirbančių skirtingoms žiniasklaidos priemonėms. Stengiuosi su jais susitikti kavos, tiesioginis kontaktas nuolat padeda kur kas labiau nei pokalbis telefonu. Spaudos konferencijose visada žurnalistams paiūlome kavos, vandens, stengiamės parodyti kiek įmanoma daugiau dėmesio. Reikia palaikyti nuolatinis ryšius, nuolat bendrauti, net ir tada, kai nėra objektyvių priežasčių to daryti (verslo pietūs, sveikinimai gimimo dienos, žurnalistų švenčių proga, kvietimai į renginius).

Siekiant išlaikyti gerus ryšius, svarbu nepamiršti, kad rašydami straipsnius, kurdami TV ar radijo reportažus, jie galvoja ne apie tai, ar jų darbas patiks jums – bet kuri naujienas pateikusi įmonė jiems tėra informacijos šaltinis. Žinios turi būti įdomios ir aktualios visuomenei. Informacija, kuri sudomins žurnalisto auditoriją, taps tiesiausiu keliu į jo širdį

11. Kaip komunikuojate su tarptautine žiniasklaida?

Briuselyje mes daugiausia dirbame su europine žiniasklaida ir europiniais korespondentais iš viso pasaulio, daugiausia iš Europos. Mūsų nariai turi žiniasklaidos kontaktus nacionaliniame lygmenyje. Siekiame kooperotis ir drauge dirbti su Nacionalinių tarybų atstovais spaudai.

12. Kaip save parduodate žiniasklaida, siekdami jos palankumo?

YFJ vertybė – faktas, kad forumas vienija 95 jaunimo organizacijas iš visos Europos (Nacionalinės tarybos ir tarptautinės organizacijos), reprezentuojančias daugybę žmonių. Nuolat save stengiamės parduoti kaip Europos jaunimo organizacijų ir jaunimo balsą.

13. Kokius renginius organizuojate, siekdami pagerinti išorinę komunikaciją?

Didžiausi renginiai, pritraukę daugiausia žiniasklaidos dėmesio, yra tie, kurie turi Europinių institucijų pagrindą, pavyzdžiui Romos jaunimo susitikimas, kampanija „Visi skirtingi – visi lygūs“, Afrikos-Europos jaunimo susitikimas, Jaunimo renginys (kasmet rengia prezidentaujanti šalis) ir pan.

14. Koks yra išorinės komunikacijos biudžetas, kas daugiausiai kainuoja?

2007 metais spaudos ir komunikacijos skyriui buvo skirta 80.000 eurų, daug kainuoja publikacijų spausdinimas (metinės ataskaitos, publikacijos ir pan.), šiuo metu daug lėšų skiriama keičiant YFJ grafinį dizainą ir internetinę svetainę.

15. Kaip viešinate svarbius tikslus, kurie negali būti pasiekti vien gaunant puslapį spaudoje?

Mano darbas yra labai susijęs su kitų kolegų darbu, ypatingai politikos formavimo departamente. Mano darbas yra viešinti tai, ką jie daro. Vienas iš būdų gauti dėmesio – dalyvauti kitų institucijų renginiuose, pavyzdžiui, Įdarbinimo savaitė.

16. Kokias taktikas naudojate, siekdami auditoriją informuoti, kad egzistuoja jūsų žinia?

Be anksčiau jau minėtų priemonių, mes taip pat: Nuolat stipriname bendradarbiavimą su kitomis institucijomis; Esame patarėjai Europos Komisijos prižiūrimo Europos Jaunimo portalo, bendradarbiaujame su socialiniais partneriais (kitos NVO), nuolat reprezentuojame forumą įvairiuose renginiuose, dalyvaujame viešinio renginiuose (pavyzdžiui, Įdarbinimo savaitė, Atvirų durų dienos Europos institucijose ir pan.), patys organizuojame viešinio renginius, (YFJ atvirų durų dienos); Pateikiame informaciją apie forumą Wikipedijoje.

Neretai prisijungiame prie Europos institucijų organizuojamų kampanijų ir jas vykdomė konkrečiai jaunimui, pavyzdžiui Europos Tarybos kampanija prieš smurtą prieš moteris, “visi skirtingi – visi lygūs”, Europos Sąjungos kampanija Už įvairovę prieš diskriminaciją”. Kampanijos labia sėkmingos. 2008 ruošiame kampaniją, susijusią su EU rinkimais, paskatinti jaunas žmones 2009 balsuoti ir kelti jaunas kandidatus.

16. Kaip valdote krizes? Ar daug jų pasitaiko?

Geriausias sprendimas esant krizinėms situacijoms – laiku ir tinkamos informacijos parengimas ir sklaida. Krizių scenarijų nėra daug, tačiau krizė visada paliečia žmones, susijusius su ją išgyvenančia organizacija ar asmeniu. Krizių metu pasikeičia žmonių elgesys ir būdai, kaip jie priima sprendimus. Svarbiausia napanikuoti, greitai ir tinkamai reaguoti.

17. Kiek ryšių su visuomene teorija yra naudinga praktikoje?

Manau, kad teorija nuolat yra mano galvoje, tačiau teikiu pirmenybę susikoncentravimui į praktinius rezultatus.

2 priedas. Interviu su Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos ryšių su visuomene koordinatore Renata Remeikaite.

1. Kas Jūsų manymu, yra rodiklis, kad RsV buvo sėkmingi/nesėkmingi, t.y. kuo remiantis vertinate RsV programos efektyvumą?

Auditorijos reakcija ir atgalinis ryšys: jaunimo lyderių ir jaunų žmonių atsiliepimai, partnerių nuomonė, publikacijos žiniasklaidoje (teigiamos ir neigiamos informacijos balansas) ir pan. Reakcija gali pasireikšti įvairiai: dėmesys arba apatija tam tikru klausimu/tema, susiformavęs naujas arba išlikęs/pakitęs „senas“ požiūris į aktualų reiškinį/temą, papildomas teisingai priimtos (taip, kaip siekta, kad auditoriją suprastų informacijos kiekis.

2. Kiek RsV strategija reikalinga ir naudinga kasdiniame darbe?

Strategiją įprastai kuriame metams, atsižvelgiant į tų metų Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos prioritetus. Nors strategija leidžia planuoti perspektyvinius darbus, dažnai veikiame spontaniškai ir 2007 metais naudojome anksčiau rašytomis strategijomis, rengiame trumpalaikius RsV planus, skirtus tam tikroms iniciatyvoms, projektams („Misija Sibiras“, „Eurodesk“ ir kt.). Taip ne tik patogiau planuoti, tinkamai organizuoti RsV veiksmus, tačiau ir geriau orientuotis į išsikeltų tikslų siekimą.

3. Kokie Jūsų organizacijoje pagrindiniai ryšių su visuomene tikslai?

- Pagerinti LiJOT įvaizdį tarp LiJOT narių
- Užmegzti glaudesnius santykius su verslo sektoriumi
- Išlaikyti labai neblogus ryšius su valdžia ir žiniasklaida.
- Gerinti jaunimo organizacijų įvaizdį valstybiniame ir verslo sektoriuose, jaunimo gretose bei populiarinti savanorystę kaip neatsiejamą NVO sektoriaus vertybę:
- Plėtoti jaunimo informavimo politiką Lietuvoje ir siekti, kuo didesnio atsakingų institucijų dėmesio šiai sričiai;

4. Kokius tyrimus ir kaip dažnai atliekate?

Tyrimus atliekame pagal poreikį, tačiau nereguliariai: rengiame nuomonių aktualiais klausimais apklausas, organizacijos interneto svetainės lankomumo tyrimus.

5.Kokią informacinę medžiagą rengiate ir kokius teorinius dalykus taikote?

Bendrieji, specializuoti leidiniai (patraukli iliustruota LiJOT veiklos metinė ataskaita, leidinys jaunimo organizacijoms „Po skėčiu“), lankstukai, vaizdinė medžiaga, publikacijos ir atskira informacija interneto svetainėje. Tiesioginei komunikacijai su žiniasklaida rengiami pranešimai spaudai, bendresni informaciniai paketai, kvietimai, probleminiai atskirų įvykių, situacijų komentarai. Taikomi teoriniai žurnalistikos pagrindai (kaip rašyti informacinę žinutę ir pan.).

2007 m. Lietuvos jaunimo organizacijų taryba parengė ir išleido 3 ekspertinius leidinius „Po skėčiu“(po 2000 egzempliorių). Du iš jų skirti jaunimo organizacijų problemoms ir aktualijoms aptarti, vienas – ne tik organizacijos, bet ir plačiajam jaunimui („Kova prieš korupciją: jaunimo vaidmuo“, „Regioninė jaunimo politika“, „15 metų kartu“)..

6.Ar atliekate informacijos monitoringą? Kaip dažnai? Koku būdu?

Taip. Elektroninės žiniasklaidos atliekamas kasdien (peržvelgiamos naujienos), nuolat stengiamės bent pervesti pagrindinius šalies leidinius ir jaunimui skirtą spaudą. Stengiamės rinkti su LiJOT susijusius straipsnius.

2007 buvo atnaujinta ir išplėsta žiniasklaidos kontaktų duomenų bazė (Interneto naujienų portalų, Radijo ir TV, tarptautinių, nacionalinių ir regioninių dienraščių, savaitraščių, žurnalų.), taip pat suinteresuotų valdžios institucijų kitų organizacijų platinančių ar galinčių platinti informaciją, susijusių su JNVO, kontaktų duomenų bazė.

7.Kaip dažnai rengiate spaudos konferencijas ir nuo ko priklauso jų sėkmė? Kur ir kada spaudos konferencija susilaukė didžiausios sėkmės?

Spaudos konferencijos rengiamos pagal poreikį, dažniausiai siekiant pristatyti tam tikrą iniciatyvą, supažindinti su tam tikrais veiklos rezultatais, pristatyti aktualių įvykių, situacijų vertinimus. sėkmė priklauso nuo temos aktualumo, suformuluotos problemos ar iniciatyvos patrauklumo.Su žiniasklaida stengiamasi užmegzti tiesioginius kontaktaus su atskirų leidinių, interneto portalų korespondentais, pagal poreikį ir situaciją – skambučiais telefonu, elektroniniu laišku, paprastu paštu, dalyvavimas TV laidose, radijo laidose ir t.t.

Sėkmingiausia įvardinčiau spaudos konferenciją, vykusią išlydint jaunimo ekspediciją į Sibirą (ypatingai palanki buvo pirmajai ekspedicijai istorinė data, nes pirmoji „Misija Sibiras“organizuota praėjus 60 metų nuo pirmųjų trėmimų, aktuali visai Lietuvai tema, svarūs projekto globėjai (A.Brazauskas ir V.Landsbergis) ir pan.) Susirinko visų didžiausių leidinių, TV, radijo stočių,

naujienu agentūru žurnalistai. Spaudos konferencija vyko Vilniaus geležinkelio stotyje, žurnalistai galėjo pasikalbinti ir jaunimą, ir politikus, nufilmuoti/nufotografuoti juos išvykstant traukiniu.

Nesėkminga - Europos jaunimo forumo generalinės asamblėjos, vykusios Vilniuje, pristatymui skirtos konferencijos rengimą: „Atėjo tik viena žurnalistė. Kiti žurnalistai atvyko pasikalbinti nesusijusiomis su jaunimu temomis sveikinimo kalbas sakiusį šalies Prezidentą ir Ministrą Pirmininką. Manau, kad apie spaudos konferenciją buvo pranešta per vėlai, tuo metu vyko daug kitų šaliai aktualių įvykių, jaunimo suvažiavimas (bet jei tai ir pirmą kartą jaunimo politikos istorijoje vyko Vilniuje, dalyvavo 500 jaunimo lyderių iš visos Europos) žiniasklaidai galėjo pasirodyti kaip nuobodus faktas. Turbūt reikėjo aštresnės problemos iškėlimo.

8. Kaip dažnai ruošiate pranešimus spaudai, nuo ko priklauso jų sėkmė?

Paprastai 2-4 pranešimai per mėnesį. Sėkmė priklauso nuo temos aktualumo, (suformuluotos problemos ar iniciatyvos patrauklumo), parengto pranešimo profesionalumo (kuris sudomina potencialų skaitytoją, prieš tai suidomindamas leidinio, radijo ar TV stoties redaktorių). Didelę reikšmę turi ir gerų santykių su žiniasklaida palaikymas (bendraujant, rodant dėmesį).

Siekiant žiniasklaidos dėmesio, nepakanka vien žinoti, kur ir į ką kreiptis. Būtina žinoti, kada kreiptis. Reikia išsiaiškinti kada organizacijos medžiaga turi būti išsiųsta konkrečiam leidiniui. Taip pat reikia pasidomėti, ar tuo metu, kai organizuojamas renginys, į kurį kviečiami žurnalistai, nevyksta svarbi spaudos konferencija, į kurią jau yra susirinkę visi žurnalistai.

Platinant pranešimus spaudai bei rengiant spaudos konferencijas buvo nuolat informuojama apie tradicinius LiJOT rengiamus Forumus, Asamblėjas ir kitus LiJOT renginius, užsienio jaunimo vizitus, vykdomus projektus, akcijas ir kampanijas.

9. Ko reikia norint sėkmingai bendrauti žiniasklaidai? Kokias būdais vadovaujate atrinkdami informaciją, kuri jai įdomi?

Žinoti žiniasklaidos poreikius, atskirų jos priemonių veiklos principus, specifiką (pavyzdžiui, elektroninei žiniasklaidai būdingas žinių „šviežumas“, „greitis“, „dinamika“ ir pan.). Būdai - žiniasklaidos priemonės tam tikro laikotarpio informacinės sklaidos analizė, jos tikslo, orientacijos identifikavimas, tuomet atitinkamas rengiamos informacijos „įforminimo“ parinkimas, akcentų sudėliojimas.

10. Kokius renginius organizuojate siekdami pagerinti ryšius su visuomene?

Atskirų renginių specialiai RsV kaip ir nėra, stengiamasi paprastai organizuojamus renginius orientuoti tinkama RsV linkme, žurnalistus kviešti į įvairius projektų pristatymus, konferencijas, kiekvienų metų pabaigoje organizuojamas LiJOT Padėkos vakaras.

2007 metais LiJOT 15 metų jubiliejaus proga buvo surengta konferencija „Jaunimo politika Lietuvoje“, į kurią buvo pakviesti aukščiausi šalies asmenys, buvo rengiamas iškilmingas LiJOT 15 metų minėjimas, kurio metu apdovanoti labiausiai jaunimo organizacijų veikloje nusipelnę ir prie jaunimo politikos įgyvendinimo prisidėję asmenys bei organizacijos per visus 15 -a LiJOT veiklos metų. Apie tai inicijuoti straipsniai nacionalinėje žiniasklaidoje.

Atnaujintas ir specialiai su LiJOT 15 metų logotipu pagamintas informacinis lankstinukas, pristatantis Jaunimo politikos struktūrą, LiJOT tikslus bei veiklą ir funkcijas, jame pateikiamas ir visų LiJOT organizacijų narių sąrašas.

11. Kokius interaktyvius ryšius su visuomene propaguojate?

Internetinė svetainė, 2007 metais čia apsilankė daugiau nei 250 000 unikalių lankytojų (Eurodesk - 601 000, Misija Sibiras – 91 000)

12. Koks Jūsų ryšių su visuomene veiklos metinis biudžetas?

Tokio atskirai išskirto nėra.

13. Kokiais būdais geriausiai pavyko patraukti žiniasklaidos dėmesį? Paminėkite keletą pavyzdžių.

Jaunimui patraukliais būdais pristatyta tautiškumo, patriotiškumo, pilietiškumo svarba –projektas „Misija Sibiras“. 2007 metų kovo mėn. buvo išleistas kompaktinis diskas, kuriame pateikiami 2006 metų ekspedicijose Irkutsko, Komijos ir Tomsko srityse Sibire (lietuvių trėmimo ir žūties vietose) dalyvavusio jaunimo dienoraščiai, lankytų vietų žemėlapiai, kelionių aprašymai, nuotraukos bei iš parsivežtos medžiagos sukurtą filmas. Jaunimui patrauklia forma parengtas skaitmeninis leidinys buvo dalinamas Lietuvos mokykloms ir gimnazijoms, nevyriausybinėms organizacijoms ir lietuvių bendruomenėms užsienyje. Rugsjūtį buvo surengtos spaudos konferencijos „Misija Sibiras“ ekspedicijos dalyviams pasitikti ir išlydėti. Ekspedicijai išvykstant ir grupei sugrįžus pasirodė eilė publikacijų naujienų portaluose.

14. Kokia yra labiausiai įsimintina krizė ir kaip ją suvaldėte? Ar strateginiame plane nusimatote krizes?

Įsimintiniausia yra krizė, susijusi su LiJOT prezidento rinkimais, susilaukusiais ypatingai daug žiniasklaidos dėmesio. Praėjusį rudenį dėl posto kovojo du labai skirtingi kandidatai, kurie agitavo visais įmanomais būdais, net ir straipsniais interneto portaluose, kur buvo daugybė neigiamų atsiliepimų apie LiJOT veiklą. Nors kandidatai buvo susitarę, kad nekritikuoja ir nepila purvo vienas ant kito, viešojoje erdvėje buvo pilamas įvairus purvas. Pirmasis turas pasibaigė lygiosiomis, nors dėl sugriežtintos balsavimo tvarkos, pagal kurią rinkėjai į balsavimo vietą buvo kviečiami po

vieną, jaunimo organizacijų lyderio rinkimai užsitęsė iki nakties. Rinkimuose dalyvavo viena organizacija, kuri nebuvo susimokėjusi LiJOT narystės mokesčio, taigi visi priimti LiJOT asamblėjos sprendimai tapo negaliojančiais. Tai buvo smulkiai aprašyta spaidoje tol kol buvo renkamas prezidentas (surengtos dvi Asamblėjos), net ir po rinkimų. Tai buvo krizė ir organizacijos viduje (nariai jautėsi, kad LiJOT jais nepasitiki, sugriežtina balsavimo tvarka) ir išorėje (žiniasklaidoje LiJOT ir jaunimo politika buvo pristatoma kaip korumpuota, kandidatai į prezidentus – kaip valdžios ištroškę karjeristai, nelabai nusiteikę dirbti organizacijos, bet tik savo labui ir pan. Prisipažinsiu, tokiai krizei nebuvo pasiruošę ir kartais netgi žiniasklaidai nekomentuodavome.

Dažniausiai krizėms nesiruošiame, o į jas reaguojame tik joms ištikus.

15. Ar turite vidinės komunikacijos planą?

Pagrindinis tikslas yra efektyvi komunikacija su organizacijomis narėmis, nes norint suteikti paslaugą (t.y. atstovauti jų interesams), reikia žinoti, kokie yra jų poreikiai ir į juos atsižvelgti. Plano kol kas neturime, bet artimiausiu metu planuojame tai turėti.

16. Kokiais būdais užtikrinate komunikaciją tarp LiJOT biuro ir narių, biuro ir valdybos, biuro viduje?

Kiekvieną trečiadienį organizacijoms narėms išsiunčiame informaciją apie veiklą, organizacijas nares, institucijas-partneres, kitą aktualią informaciją. Taip pat organizacijoms narėms leidžiame leidini „Po skėčiu“, kurį rengia iš organizacijų narių sudaryta redakcinė kolegija. Ji sugalvoja leidinio temas (kiekvienam skiriama konkreti narėms aktuali tema), ieško ekspertų, ima iš jų interviu arba kalbina juos rašyti. Nesu įsitikinusi, ar toks leidinys organizacijai reikalingas, įdedame daug darbo, spausdinimas kainuoja nemažai, tačiau grįžtamojo ryšio, kad leidinys įdomus ir naudingas negauname“.

Biuro viduje darbai pasiskirstomi ir komunikuoti bandoma daugiausiai tarp už tą patį prioritetą atsakingų žmonių, tačiau realiai toks skirstymas ne visai atitinka yra daugiau formalumas, nes tiek programų vadovai dirba ir su jaunimo organizacijų pažinimu, ir jaunimo įgalinimu, tiek ryšių su visuomene koordinatoriaus funkcijos yra kur kas platesnės nei tik jaunimo organizacijų potencialo stiprinimas.

Neformalus bendravimas yra svarbus vienas kito pažinimui, tarpusavio santykių stiprinimui, neretai planuojamas bendras darbuotojų laisvalaikio leidimas (išvažiuojamieji posėdžiai, boulingo turnyrai, kino filmo žiūrėjimas ir pan.), taip pat drauge švenčiame gimtadienius, paminime kitas progas“.

Komunikacija tarp valdybos ir biuro daugiausia vyksta per biuro vadovą.

17. Ar atliekate vidinės komunikacijos tyrimus?

Metinių narių apklausų neatliekame, kartą į metus atliekame SWOT analiz, kuria labiausiai naudojoms kurdami organizacijos strategiją 2005-2010 metams, o dabar kasmet ją peržiūrimė.

18. Koks procentais RSV teorijos ir praktikos santykis RSV praktikoje bei kodėl?

50 - 50. savo darbe visada remiuosi teorija, tačiau praktika (realybė) šią teoriją koreguoja. Kiekvienam konkrečiam atvejui teorijos 100 procentų niekada nepritaikysi. Be to nereikia pamiršti ir nevyriausybinių organizacijų veiklos specifikos: klasikines teorijas dažnai lemta laužyti, dinamiškuose santykiuose tenka kliautis intuicija ir savo bei kolegų išvalgomis.

3 priedas. Interviu su Europos jaunimo forumo komunikacijos koordinatorė Marta Gomez.

1. Kaip galėtumėte paaiškinti, kas yra vidinė komunikacija?

Vidinė komunikacija užtikrina, kad visos vidaus struktūros gali sekti informaciją ir turėti prieigą prie jos. YFJ mes galime pamatyti du vidinės komunikacijos lygmenis: su narėmis organizacijomis ir viduje - tarp Sekretoriato ir Biuro. Siekiant užtikrinti šią vidinę komunikaciją abiejuose lygmenyse kiekvieną dieną naudojami skirtingi įrankiai ir mechanizmai.

2. Kas yra svarbiausia, siekiant užtikrinti sėkmingą vidinę komunikaciją?

Svarbiausia reikia apsibrėžti tikslą. YFJ atveju, tikslas yra organizacijos narės. Siekiant suteikti paslaugą, reikia žinoti, kokie yra jų poreikiai ir į juos atsižvelgti.

3. Ar Europos jaunimo forumas turi vidinės komunikacijos strategiją?

YFJ kasmet ruošia metinį komunikacijos planą, kuris apima ir vidinę, ir išorinę komunikaciją. Šio dokumento tikslas – sudėlioti veiksmus, tikslus ir prioritetus metams į priekį. Taip pat sudėliojamas veiksmų kalendorius.

4. Kokias pagrindines žinutes jūs norite perduoti?

Jaunimui reikia aktyvaus dalyvavimo visuomeniniame gyvenime, todėl jaunimo politika turi būti kuriama atsižvelgiant į jaunimo poreikius. YFJ drąsina savo organizacijas narys dalyvauti visuomenės formavime, ugdyme. Reikia nepamiršti, kad ši žinutė labai susijusi su išorine komunikacija.

5. Kokie yra geriausi įrankiai užtikrinti sėkmingą vidinę komunikaciją?

Viena iš YFJ naudojamų priemonių yra intranetas - vieta pasidalinti dokumentais, mintimis. Taip pat platinamas savaitinis elektroninis naujienlaiškis: kiekvieną trečiadienį organizacijoms narėms išsiunčiama informacija apie Jaunimo Forumo veiklą, organizacijas narys ir institucijas-partneres. Elektroninis paštas yra labai sėkmingas ir naudingas įrankis. Siekiant įvertinti ir sužinoti nuomonę iš organizacijų narių rengiama metinė komunikacijos apžvalga.

6. Kas yra didžiausias iššūkis, siekiant užtikrinti sėkmingą vidinę komunikaciją?

Komunikacija yra procesas, todėl gerai vidaus komunikacijai užtikrinti svarbi ir išorinė komunikacija. Jaunimo Forumo atveju kartais nėra lengva gauti grįžtamąjį ryšį iš organizacijų narių, jie tą ir patys supranta ir dažnai net nekreipia dėmesio, kai klausiamo apie grįžtamojo ryšio užtikrinimą mūsų Metinėje Komunikacijos Apžvalgoje.

7. Ar vidinė komunikacija yra įtraukta į Europos jaunimo forumo strateginį planą? Kokiais būdais ją užtikrinate?

Taip, vidinė komunikacija yra svarbi dalis strateginiame YFJ plane. Organizacijos yra Europos jaunimo forumo veiklos branduolys.

Vidinei komunikacijai labai svarbus neformalus bendravimas. Dažnai tiesiog šiaip susirenkame pabendrauti, einame pietų, vakarienės ir taip stipriname komandos dvasią. Kartą į metus kur nors išvykstame iš Briuselio ir dalyvaujame komandos stiprinimo užsiėmimuose.

Europos jaunimo forumo darbuotojai su valdyba, kuri nuolat būna skirtingose Europos šalyse, susitinka per COMEM, taip renginiuose, už kuriuos atsakingas ir asmuo iš biuro, ir valdybos narys, į metus vyksta organizuojami šeši valdybos susitikimai, kur valdyba peržiūri biuro vykdomą veiklą, aptariami strateginiai klausimai.

8. Kokius įvykius jūs organizuojate, siekdami užtikrinti efektyvią vidinę komunikaciją? Kokius reprezentacinius leidinius ruošiate?

YFJ organizuoja du didelius susitikimus su savo organizacijomis narėmis: Narių Tarybą dukart kasmet ir Generalinę Asamblėją kas dvejus metus. Tie susitikimai yra momentai, kur visos organizacijos narės gali prisidėti prie politinio organizacijos išsivystymo - sprendžiami jiems aktualiausi klausimai. Be to, maži susitikimai ir seminarai organizuojami ištisus metus.

Kartą per metus ryšių su visuomene koordinatorius iš organizacijų narių sukviečiame į komunikacijos aptarimui skirtą savaitgalio susitikimą. Susitikimo tema kasmet skiriasi, bet svarbiausias tikslas - sustiprinti bendradarbiavimą tarp narių ir forume dirbančių žmonių.

Spausdiname metinę ataskaitą (kiekvienų metų pradžioje pranešimas su praėjusių metų veiksmus). Medžiagą rašome ir maketuojame patys, samdome tik spaustuvę. Anglų kalba ruošiami 1000 kopijų, o prancūzų - 500 kopijų.

Jaunimo Nuomonė: tai yra teminės publikacijos ir leidinį paruošiamės du kartus per metus. Šiuo atveju daugiausia prisideda organizacijos narės ir aišku pats forumas. Dizainas yra toks pats kaip ir metinės ataskaitos ir šio leidinio mes gaminame apytiksliai 2000 kopijų anglų kalba ir 1000 prancūzų kalba.

Lankstinukai: bendra YFJ brošiūrą kartais ruošiamo patys, o kartais samdome kompanijas, tai priklauso nuo biudžeto. Paskutinį kartą buvo pagaminta 10.000 vienetų.

9.Kokius interaktyvius įrankius jūs naudojate vidinei komunikacijai užtikrinti?

Jeigu elektroninį paštą laikysime interaktyviu įrankiu, tai iš tikrųjų yra vienintelis, kurį mes naudojame.

10.Internetas, popierius ar tiesioginė komunikacija?

Susitikimai ir renginiai yra geriausias įrankis – tiesioginis bendravimas su nariais; tačiau dažniausiai naudojamas įrankis yra elektroninis paštas dėl jo spartos ir lengvo naudojimo.

11.Koks yra biudžetas, skirtas vidinei komunikacijai? Kas daugiausia kainuoja?

Biudžetas nėra iš tikrųjų skirstomas atskirai vidinei ir išorinei komunikacijai. Didžiausi kaštai kasmet gali kisti, tačiau dažniausiai daugiausia kainuoja susitikimas organizacijų narių atstovų, dirbančių ryšių su visuomene srityje. Tačiau, dabar, kadangi mes stengiamės išvystyti naujus interaktyvius įrankius (intranetas, internetinis puslapis, tobuliname bendrąjį įvaizdį), tai 2008 kainuos daugiausia.

12.Kaip įvertinate, kad vidinė komunikacija yra sėkminga?

YFJ kasmet atlieka organizacijų narių apklausą, siekdami sužinoti jų nuomonę, į kurią atsižvelgiama.

13.Ar kiekvieną dieną naudojate ryšių su visuomene teoriją jūsų? Kiek tai svarbu?

YFJ nori kaip įmanoma daugiau turėti įtakos jaunimo politikos formavimui, o tai kuria vyriausybės. Jei mes norime, kad būtų atsižvelgta į mūsų organizacijų narių interesus, mes turime išvystyti viešųjų ryšių strategiją (ypatingai išorinę komunikaciją).

4 priedas. Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika. Vertinimo kriterijų aprašas.

Kriterijai	Rodikliai			
	1	2	3	4
A. ORGANIZACIJOS VALDYMAS				
A.1. VALDYBA/TARYBA (jei kolegialaus valdymo organo organizacijoje nėra – pagal šiuos kriterijus vertinamas bet kuris kitas valdymo organas, sprendžiantis strateginius organizacijos klausimus)				
VALDYBOS VAIDMUO ORGANIZACIJOJE	Valdyba egzistuoja formaliai, jos darbo NVO nejaučia.	Valdyba daugiau vadovauja kasdieniniam darbui, nei sprendžia strateginius NVO veiklos klausimus.	Valdyba stengiasi spręsti strateginius klausimus, atsiribodama nuo vadovavimo kasdieninei veiklai.	Valdyba dirba strateginiame lygmenyje, nustatydamas bendras organizacijos veiklos gaires ir siekdama suderinti jos planus bei veiklą su organizacijos misija.
IŠORINĖ VALDYBOS VEIKLA	Valdyba iš viso neatstovauja NVO (nepadedas NVO vadovui užmegzti ryšių, įtakoti visuomenės nuomonę, įstatymų leidėjus, valdžios atstovus, surinkti lėšas ir pan.)	Valdyba nelinkusi aktyviai atstovauti NVO.	Valdyba prisiima savo kaip NVO atstovo visuomenėje įsipareigojimus, tačiau nėra įvaldžiusi tinkamų būdų, leidžiančių nuosekliai tai daryti.	Valdyba aktyviai atstovauja organizacijai, yra įvaldžiusi tinkamus visuomenės nuomonės ir valdžios atstovų įtakojimo, lėšų rinkimo būdus.
VALDYBOS SUDĖTIS (jei kolegialaus valdymo organo organizacijoje nėra – šis kriterijus nevertinamas)	NVO nėra aiškiai apibrėžusi, kokių sričių atstovai turi sudaryti jos valdybą (tai gali būti skirtingų sektorių ir/ar skirtingų veiklos sferų ir/ar skirtingų teritorinių vienetų atstovai).	NVO yra nusprendusi, kokia turi būti valdyba, tik dar nepavyksta užtikrinti, kad joje nuolat būtų organizacijai svarbių sričių atstovai.	NVO aiškiai žino, kokia turi būti valdyba. Paprastai į valdybą pavyksta įtraukti ir išlaikyti organizacijai svarbių sričių atstovus.	Į valdybą pavyksta įtraukti ir išlaikyti organizacijai svarbių sričių atstovus, dauguma jų yra pripažinti autoritetai savo veiklos srityje.
A.2. MISIJA IR VIZIJA				
MISIJOS APIBRĖŽTUMAS	NVO misija (vardan ko rganizacija egzistuoja) nėra	Misiją įsivaizduoja vadovybė, bet ji nėra aiškiai suformuluota ir	Misija aiškiai suformuluota ir žinoma visiems NVO	Misija aiškiai suformuluota ir žinoma visiems NVO

	suformuluota, vadovams ir dirbantiems daugmaž žinoma tik bendra NVO veiklos kryptis.	žinoma kitiems dirbantiems.	dirbantiems, bet ji, einant laikui, nepersvarstoma.	dirbantiems. Einant laikui ji persvarstoma.
ORGANIZACIJOS VEIKLOS IR MISIJOS ATITIKIMAS	Dalis organizacijos dirbančiųjų veiksmų yra mažai susiję su organizacijos paskirtimi (tokia, kokia ji suprantama).	Dirbančiųjų atliekamos funkcijos neprieštarauja misijai, tačiau nėra sistemingai su ja suderintos.	NVO veiklos strategija ir darbo uždaviniai iš esmės atitinka jos misiją.	NVO veiklos strategija ir darbo uždaviniai visiškai atitinka jos misiją.
NVO VIZIJOS AIŠKUMAS	Organizacija neturi vizijos (įsivaizdavimo, kur ir kokia organizacija turi būti ateityje, ką ji turi pasiekti).	NVO vizija formuojama, tačiau neaptariama su dirbančiais.	Vizija beveik baigta suformuoti, ji aiški dirbantiems.	NVO vizija tiksliai, iki galo suformuluota ir aiški dirbantiems.

A.3. VADOVAVIMAS KASDIENINEI VEIKLAI

ADMINISTRACIJOS VADOVO VAIDMUO	Vadovo vaidmuo tiksliai neapibrėžtas. Daugumą funkcijų atlieka Vienas arba keli aktyvūs NVO dirbantieji.	Svarbiausia vadovo funkcija laikoma pavaldinių kontrolė. Aiški dirbančiųjų hierarchija: seniau dirbantys nurodo ką ir kaip daryti vėliau atėjusiems	Administracijos vadovas daugiau imasi konsultanto vaidmens: siekia nurodyti dirbantiems bendrą veiklos kryptį ir stebėti jų darbą. Tačiau kontrolė yra vis dar svarbi jo darbo dalis.	Vadovas suteikia NVO dirbantiems įgaliojimus ir atsakomybę, jis siekia ne tik kad būtų padarytas darbas, bet ir tobulinti dirbančiųjų įgūdžius.
DIRBANČIŪJŲ ĮTRAUKIMAS, PRIIMANT SPRENDIMUS	Dirbantieji atlieka tik technines funkcijas, informuojami ne apie visus vadovybės sprendimus. Jie neįtraukiami priimant sprendimus, paprastai jiems tik pasakoma, ką ir kaip reikės padaryti.	Daugumą sprendimų priima valdyba ir NVO administracijos vadovas, kartais dalyvaujant vienam ar keliems labiau patyrusiems dirbantiems. Dauguma dirbančiųjų nelabai žino, kuo remdamiesi vadovai priima sprendimus.	Sprendimus priima ne tik organizacijos vadovai, bet ir skyrių / darbo grupių vadovai ar labiau patyrę dirbantieji, tačiau ne visada dalyvauja tie, kuriuos įtakos sprendimas. Dirbantiems gana aišku, kuo remiantis priimami sprendimai.	Visi dirbantieji (ar skyrių/grupių atstovai) dalyvauja sprendžiant bendrusiosios organizacijos klausimus. Su konkrečiais darbais susiję klausimai visuomet sprendžiami, dalyvaujant juos atliekantiems žmonėms.

B. DARBO ORGANIZAVIMAS

B.1. PLANAVIMAS

PLANAVIMO LAIKOTARPIS	Planuojama priešokiais, prireikus.	Sudaromi pusmetiniai/metiniai NVO	Planuojama ilgesniam nei vienerių metų	Sudaromi ir persvarstomi ilgalaikiai
------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	--	--------------------------------------

		veiklos planai.	laikotarpiui, susiejant ilgalaikius planus su NVO misija. Reguliariai sudaromi trumpalaikiai darbo planai.	strateginiai NVO veiklos planai, susieti su organizacijos misija. Reguliariai sudaromi trumpalaikiai darbo planai.
PLANŲ KONKRETUMAS	Planuose labai apibendrintai (be konkrečių datų, atlikimo standartų) įvardijami galutiniai tikslai. Nenumatomi jų siekimo žingsniai.	Planuose konkrečiai įvardijami galutiniai tikslai, tačiau neapibrėžiami tarpiniai žingsniai.	Konkrečiai įvardijami galutiniai tikslai, labai apibendrintai išskiriami tarpiniai žingsniai.	Planuose konkrečiai įvardijami galutiniai tikslai ir tarpiniai žingsniai, numatomas atsiskaitymo mechanizmas.
PLANŲ IR PASIEKTŲ REZULTATŲ PERŽVALGA	Nėra peržvelgiama, kas jau yra padaryta.	Padaryti darbai retai peržvelgiami arba tai daroma tik prireikus.	Kai kurie dirbantieji ar padaliniai peržvelgia ir palygina pasiektus rezultatus su planais.	Atliekama išsami NVO atliktų darbų analizė, planai reguliariai peržvelgiami.
B.2. DALIJIMASIS INFORMACIJA ORGANIZACIJOJE				
KOMUNIKACIJOS BŪDAI	Dirbančiųjų dalijimasis informacija spontaniškas, informacija dažnai perduodama pavėluotai, netiksliai ar iš viso neperduodama. Nėra nustatytų NVO vidaus komunikacijos būdų ir tvarkos.	NVO tinkami komunikacijos būdai įvardyti tik bendrais bruožais. Komunikacijos sistema susirūpinama tuomet, kai išskyla dalijimosi informacija sunkumų (informacija dingsta, vėluoja ar iškreipiama).	Nustatyta aiški dalijimosi informacija tvarka, tačiau jos ne visuomet laikomasi. Pasitaiko, kad informacija perduodama ne laiku arba perduodama ne visa.	NVO naudoja veiksmingus komunikacijos būdus, leidžiančius perduoti informaciją visą ir laiku.
SUSIRINKIMŲ ORGANIZAVIMAS	Susirinkimai nevyksta arba vyksta labai retai.	Susirinkimuose dažnai dominuoja kelių žmonių interesai. Susirinkimai neturi aiškios darbotvarkės, jų metu dažnai nepadaro konkrečių sprendimų.	Susirinkimai vyksta pagal iš anksto žinomą ir aktualią darbotvarkę. Jų reguliarumas nenustatytas, šaukiami prireikus.	Vyksta reguliarius susirinkimai pagal aiškią darbotvarkę. Iškilus aktualiems klausimams, sušaukiami papildomi susirinkimai.
GAUNAMOS INFORMACIJOS TVARKYMAS	Organizacijos veiklai svarbi informacija nekaupiama arba kaupiama kaip išėina, ji dažnai dingsta.	Organizacijos veiklai svarbi informacija renkama, tačiau nėra aiškios bendros tvarkos, kaip ją fiksuoti, sisteminti.	Yra numatyta aiški tvarka kaip rinkti, fiksuoti ir sisteminti darbui reikalingą informaciją, tačiau ne visi jos laikosi.	Numatyta visiems žinoma tvarka kaip tvarkyti gaunamą informaciją ir jos laikomasi.
SURINKTŲ DUOMENŲ PANAUDOJIMAS	Turima informacija nėra panaudojama,	Nesigilinama, kokių tikslu renkami duomenys ir	Kai kurie dirbantieji žino, kaip darbe efektyviai	Sukaupta informacija, prireikus, yra

	priimant sprendimus ar planuojant NVO veiklą.	kaip jie bus panaudojami. Sukaupta informacija naudojama retai arba iš viso nesinaudojama.	panaudoti turimus duomenis, ir, prireikus, tai padaro.	prieinama visiems dirbantiems. Visa veikla planuojama ir sprendimai priimami, remiantis išankstine turimos informacijos analize.
B.3. DARBŲ PASKIRSTYMAS				
DARBŲ PASKIRSTYMO AIŠKUMAS	Dirbantiems ne visuomet aišku, ką ir kaip jie turi daryti. Jie nežino, kokius darbus atlieka jų bendradarbiai.	Dirbantiems aišku, ką jie turi daryti, tačiau jie nežino, kokius darbus atlieka jų bendradarbiai.	Yra aiškiai pasiskirstyti nuolatiniai darbai ir visi žino kas už ką atsakingas, tačiau, atsiradus naujiems darbams, ilgai neaišku, kas ką turi daryti: tai niekur nefiksuoja.	Aiškiai paskirstytos ir žinomos nuolatinės kiekvieno dirbančiojo užduotys. Operatyviai paskirstomi nauji darbai, surašant užduotis darbo grupėms ar atskiriems žmonėms.
DARBŲ KOORDINAVIMAS	Tuo nesirūpinama.	Nėra numatyta konkrečių būdų, kaip koordinuoti atskirų dirbančiųjų ar jų grupių veiklą.	Numatyta, kaip koordinuoti atskirų žmonių ar grupių darbus, tačiau realiai tai ne visuomet daroma.	Organizacijoje efektyviai koordinuojamas atskirų žmonių ar grupių darbas.
C. IŠTEKLIŲ VALDYMAS				
C.1. IŠTEKLIŲ BAZĖ				
FINANSAVIMO ŠALTINIŲ KIEKIS	Finansavimo šaltinių nėra arba lėšos gaunamos tik iš vieno šaltinio.	Finansavimo šaltinių daugiau nei vienas, bet iš pagrindinio gaunama apie 90 % lėšų.	Iš vieno šaltinio gaunama ne daugiau kaip 60 % lėšų.	Iš vieno šaltinio gaunama ne daugiau kaip 40 % lėšų.
VIETINĖS PARAMOS PANAUDOJIMAS	Organizacija neieško galimybių gauti finansinių, techninių ar žmogiškųjų išteklių iš tame pačiame regione veikiančio privataus ir valstybinio sektoriaus atstovų, vietinės bendruomenės.	Pradedama užmegzti ryšius su vietiniais išteklių šaltiniais. Sulaukiama techninės ar finansinės paramos kai kuriems projektams, organizacija pradeda pasitelkti į pagalbą savanorius.	NVO sulaukia nemažai paramos iš vietinių šaltinių, tačiau projektų įgyvendinimas vis dar labai priklauso nuo nevietinių rėmėjų paramos.	NVO atliekami projektai paskatina vietinių organizacijų ir bendruomenės paramą. Iš esmės organizacija gali atlikti svarbiausias funkcijas be nevietinių rėmėjų paramos.
ŪKINĖ VEIKLA / IŠSILAIKYMAS	Organizacija neanalizuoja ir nepanaudoja galimybių išsilaikyti, pati kaupdama lėšas iš pajamų už paslaugas,	Organizacija neblogai žino pačios savęs išsilaikymo galimybes, tačiau retai jomis pasinaudoja.	Nemaža dalis svarbiausių organizacijos išlaidų padengiamos lėšomis, gautomis iš organizacijos ūkinės veiklos.	Lėšos nuolatos renkamos pagal nustatytą procedūrą. NVO siekia būti iš esmės pati save išlaikančia organizacija.

	nario mokesčių, tikslinių įnašų, kredito įstaigų palūkanų ar kt.			
ILGALAIKIAI FINANSAVIMO PLANAI	Ilgalaikiai planai nesudaromi (iš anksto nenumatomos galimybės gauti lėšų, neįvardijami konkretūs rėmėjai metų ar ilgesniam veiklos laikotarpiui).	NVO gali sudaryti finansavimo planą metams ar daugiau, tačiau jis sudaromas remiantis atskirais projektais, o ne NVO veikla apskritai.	Bandoma sudaryti vienerių ar kelerių metų finansavimo planą, kuris leistų nuosekliai dirbti numatytoje veiklos sferose.	Organizacijai pavyksta sudaryti ilgalaikius finansavimo planus, kurie leidžia nuosekliai dirbti numatytoje veiklos sferose.
C.2. LĖŠŲ APSKAITA IR KONTROLĖ				
FINANSŲ KONTROLĖ	Bendras organizacijos finansų patikrinimas neatliekamas arba atliekamas paviršutiniškai.	Bendras organizacijos finansų patikrinimas atliekamas reguliariai, bet gana paviršutiniškai.	Reguliariai atliekamas detalus vidinis organizacijos finansų patikrinimas (auditas).	Reguliariai atliekamas detalus vidinis auditas, ieškoma galimybių išoriniam auditui atlikti arba jis jau atliekamas.
FINANSINIŲ ATASKAITŲ IŠSAMUMAS	Finansinės ataskaitos neinformatyvios, gali būti ruošiamos neatsižvelgiant į joms keliamus reikalavimus.	Finansinės ataskaitos aiškesnės, bet vis dar informatyviai neišbaigtos. Sulaukiama pastabų dėl jose pasitaikančių klaidų.	Ataskaitos gana aiškios ir išbaigtos. Pastabų iš jas priimančių pasitaiko retai.	Ataskaitos labai informatyvios. Pastabų iš jas priimančių nebūna.
FINANSINIŲ ATASKAITŲ SAVALAIKIŠKUMAS	Organizaciją reikia raginti pateikti ataskaitas.	Ataskaitos gana dažnai neparuošiamos laiku.	Ataskaitos dažniausiai paruošiamos laiku.	Ataskaitos visada paruošiamos laiku.
IŠLAIDŲ PLANAVIMAS	Paprastai konkretiems darbams ar projektui gautos lėšos nėra paskirstomos į iš anksto numatytas išlaidų kategorijas.	Daugumoje projektų yra numatytos stambios išlaidų kategorijos ir gautos lėšos į jas paskirstomos.	Kiekviename projekte išskirtos stambios išlaidų kategorijos ir skirtingų kategorijų lėšos tvarkomos atskirai.	Kiekviename projekte yra išskirtos stambios išlaidų kategorijos, kuriose išlaidos paskirstomos dar smulkiau.
PROJEKTINIŲ LĖŠŲ APSKAITOS ATSKYRIMAS	Kiekvieno projekto lėšų apskaita nėra vedama atskirai nuo kitų, aiškiai atskiriant apskaitos dokumentus.	Suvokiama, jog skirtingų projektų lėšų apskaitos atskyrimas yra reikalingas ir pradedama tai daryti.	Atskiriama ilgalaikių projektų lėšų apskaita.	Visų projektų ir kitos organizacijos veiklos lėšų apskaita yra atskiriama.
C.3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS				
DIRBANČIŲJŲ KOMPETENCIJA	Dirbantiesiems nepakanka turimų įgūdžių ir žinių reikalingiems	Dirbantiesiems ne visuomet pakanka turimų įgūdžių ir žinių darbui atlikti.	Dauguma dirbančiųjų turi įgūdžius ir žinias, svarbias darbui organizacijoje	Dirbantieji atrenkami atsižvelgiant į jų sugebėjimus bei organizacijos

	darbams atlikti. Dėl to kai kurie esminiai darbai nėra atliekami reguliariai. Nesvarstoma, kaip būtų galima atsirinkti ar laikinai pasitelkti į pagalbą reikiamos kvalifikacijos žmones.	Nenumatyta kaip ieškoti dirbančiųjų, nustatyti jų kvalifikaciją. Svarstoma, kaip būtų galima atsirinkti ar laikinai pasitelkti į pagalbą reikiamos kvalifikacijos žmones.	atlikti. Prireikus, žinoma iš kur pritraukti žmonių, turinčių reikiamų įgūdžių.	poreikius. Dirbantieji turi visus įgūdžius, kurių reikia šiuo metu atlikti darbams organizacijoje, arba yra žinomi žmonės, kuriuos, prireikus, galima lengvai pasitelkti į pagalbą.
DIRBANČIŲJŲ MOKYMAS IR TOBULINIMAS	Nėra mokymo ir tobulinimo sistemos. Kartais dirbantieji dalyvauja atsitiktiniuose, nebūtinai jiems tinkančiuose mokymuose.	Dirbančiųjų mokymo poreikiai vertinami nesistemiškai arba nevertinami. Yra numatytos lėšos darbuotojų mokymui, tačiau jis nėra išsamiai planuojamas.	Įvertinami bendri dirbančiųjų mokymo poreikiai, numatomos galimybės dalyvauti jiems reikalinguose mokymuose.	Reguliariai persvarstomi dirbančiųjų mokymosi poreikiai. Mokymo planai sudaromi, atsižvelgiant į atskirų darbuotojų bei visos organizacijos poreikius
DIRBANČIŲJŲ SKATINIMAS	Nenaudojamos jokios dirbančiųjų skatinimo priemonės (nei piniginės, nei nepiniginės).	Skatinimas pinigėmis arba kitomis priemonėmis atsitiktinis, neapibrėžta kada ir kaip dirbantieji gali būti skatinami.	Organizacijoje bendrais bruožais įvardyta kada ir kaip dirbantieji gali būti skatinami. Tai daroma, kai tik yra galimybių.	Iš anksto planuojami išteklių skatinimui. Yra skatinimo sistema (konkrečiai įvardyta kada ir kaip galima skatinti dirbančiuosius) ir ji realiai taikoma.
BENDRADARBIAVIMAS ORGANIZACIJOJE	Dirbantieji nelinkę padėti vienas kitam, jie mažai bendradarbiauja, net kai situacija to reikalauja.	Paprastai pagalbos, paprastai jos sulaukiama. Specialiai bendradarbiavimas nėra skatinamas.	Organizacijoje skatinamas bendradarbiavimas. Dirbantieji įpratę padėti vieni kitiems, jie noriai buriasi į darbo grupes, nors tai ne visuomet būtina.	Dirbantieji turi gerus bendro darbo įgūdžius ir tinkamai pasirenka situacijas, kada bendradarbiavimas reikalingas. Efektyviai bendradarbiauja ir atskiri žmonės, ir darbo grupės.
KONFLIKTŲ SPRENDIMAS	Konfliktai nesprendžiami.	Vadovai imasi tarpininkauti sprendžiant konfliktus, tačiau nemano, jog tam reikia specialių priemonių ir įgūdžių.	Konfliktai neslepiami, jie atvirai aptariami ir sprendžiami. Vadovas efektyviai atlieka tarpininko vaidmenį.	Didžioji dalis konfliktų efektyviai sprendžiami pačių dirbančiųjų, vadovo tarpininkavimas nebūtinus.
D. PROGRAMŲ ĮGYVENDINIMAS IR PASLAUGŲ TEIKIMAS				
D.1. ĮDIRBIS SEKTORIJE				
KLIENTŲ RATO APIBRĖŽTUMAS	NVO kol kas negali įvardyti,	Daugmaž žinoma, kas yra	Organizacijos klientai aiškiai	Aiškiai žinoma, kas yra NVO

	kas yra jos klientai.	organizacijos klientai, tačiau ne visi dirbantieji klientų ratą įsivaizduoja vienodai.	įvardyti ir žinomi visiems dirbantiems.	klientai, galvojama, kaip nukreipti organizacijos veiklą į naujas tikslines grupes.
KLIENTŲ POREIKIŲ TYRIMAI	Imamasi tokios veiklos, kuri atrodo svarbi organizacijos steigėjams ar darbų iniciatoriams, klientų poreikiai nesiaiškinami.	Organizacijos veikla daugiausia remiasi steigėjų ar vadovų nuomone. Klientų poreikiai aktyviai nesiaiškinami, nebent kartais fiksuojamos jų išsakomos mintys ir pasiūlymai.	Stengiamasi fiksuoti klientų atsiliepimus ir pasiūlymus, tačiau specialios apklausos klientų poreikiams aiškintis neatliekamos arba atliekamos labai retai.	Reguliariai tiriami klientų poreikiai, į tyrimų rezultatus atsižvelgiama, planuojant tolesnę veiklą.
ATSIŽVELGIMAS Į KLIENTŲ POREIKIUS	Yra gerų idėjų, tačiau trūksta praktinės veiklos patirties, ne visai aišku, kas yra organizacijos klientai ir kokių paslaugų jiems reikia.	Yra apibrėžtas teikiamų paslaugų spektras, tačiau, einant laikui, paslaugos nėra analizuojamos ir koreguojamos, atsižvelgiant į klientų pageidavimus.	Atliekami numatyti projektai, tačiau suvokiamas poreikis dažniau ir greičiau reaguoti į klientų poreikius.	NVO geba taikyti savo programas ir kitas paslaugas prie besikeičiančių klientų poreikių bei teikti paslaugas papildomoms klientų grupėms.
PATIRTIS SAVO VEIKLOS SRITYJE	NVO visai neturi patirties savo veiklos srityje.	NVO įgyja patirties. Ji sugeba pritraukti kvalifikuotų dirbančiųjų ar partnerių.	NVO turi gana patyrusios savo veiklos srityje organizacijos vardą, ji kviečiama prisijungti prie bendrų projektų.	NVO savo veiklos srityje laikoma eksperte, ją kviečia konsultuoti ar įsijungti į darbo grupes vietinės valdymo institucijos ar kitos organizacijos.
D.2. PROGRAMŲ PLĖTOJIMAS				
PROGRAMŲ EGZISTAVIMAS	Įgyvendinami atsitiktiniai projektai ar darbai, kuriems gaunamas finansavimas.	Atliekami atskiri projektai ar darbai, stengiantis, kad jie daugmaž atitiktų organizacijos misiją.	Darbus ar projektus stengiamasi derinti prie konkrečios programos.	Veikla pagal numatytas programas yra pagrindinis NVO darbo principas.
KLIENTŲ INDĖLIS Į VEIKLĄ	Klientai yra tik rezultato gavėjai.	Klientai dažniausiai yra rezultato gavėjai. Jų indėlio į atliekamą veiklą galimybės svarstomos.	Vis dažniau pasitaiko darbų/ projektų, kuriuos kuriant, įgyvendinant ir vertinant rezultatus pasitelkiami klientai.	Atsižvelgiama į klientų poreikius ir su jais konsultuojamasi kuriant projektus, juos įgyvendinant ir vertinant.
DARBŲ EIGOS APŽVALGA	Pabaigus numatytą darbą / projektą nėra aptariama, kaip sekėsi jį įgyvendinti ir kas galėjo būti	Darbų eiga aptariama tik tuomet, kai atsiranda kokių nors sunkumų.	Darbų eiga aptariama pabaigus didelius, sudėtingus darbus.	Reguliariai aptariama, kaip sekasi dirbti ir ką galima daryti efektyviau.

	atliekama efektyviau.			
POVEIKIO VERTINIMAS	Apie projektų poveikio klientams (pokyčių, kuriuos iššaukia projekto rezultatai) vertinimą negalvojama.	Ruošiant projektą nenumatomi konkretūs poveikio rodikliai. Jie suformuluojami ir poveikis įvertinamas tik rėmėjams pageidaujant.	Iš anksto numatomi poveikio įvertinimo rodikliai. Stengiamasi, kad jie būtų išmatuojami. Neturima duomenų, kuriais remiantis būtų galima lyginti.	Kiekvienam projekto tikslui yra iš anksto apibrėžiami išmatuojami poveikio rodikliai. Kaupiami duomenys palyginimui arba naudojamasi kitur atliktų tyrimų duomenimis.
REZULTATŲ IŠSAUGOJIMAS	Nėra svarstoma, ar svarbu išsaugoti pasiektus rezultatus (t.y., numatyti ir išlaikyti atskirų projektų tęstinumą), šiuo metu svarbiausi yra dabartiniai išlikimo sunkumai.	Pripažįstama, kad svarbu išsaugoti rezultatus, tačiau dirbantieji tam neskiria daug laiko ir dėmesio.	NVO suvokiama, jog svarbu numatyti ir išlaikyti projektų ar kitos konkrečios veiklos tęstinumą, tačiau nelabai įsivaizduojama kaip.	Bendrieji NVO programų tikslai atspindi atskirų veiklų rezultatų išsaugojimo būdus.

E. IŠORINIAI RYŠIAI

E.1. VIEŠIEJI RYŠIAI

NVO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS	NVO įvaizdis neformuojamas ir nepateikiamas visuomenei.	Įvaizdis atsiranda kartu su NVO igyjama patirtimi. Nededamos specialios pastangos įvaizdžiui formuoti.	Įvaizdis formuojamas aktyviai, tačiau nesistemiškai ir nekryptingai.	NVO turi aiškiai suformuotą įvaizdį, ji tiksliai perteikia savo siekius bei bendrą politiką. Suformuotas įvaizdis aktyviai palaikomas ir koreguojamas.
PRISISTATYMAS	Nėra paruošta vaizdinės medžiagos arba pranešimų, kurie teiktų informaciją apie NVO.	Pasitaikius galimybei paruošiama medžiaga, kurią galima pateikti visuomenei ar rėmėjams, tačiau specialiai lėšos tam neskiriamos.	Visuomet yra paruoštos vaizdinės medžiagos apie organizaciją, tačiau neplanuojama kokios ir kiek jos reikėtų turėti ateityje ir kaip efektyviau panaudoti.	Yra paruošta patrauklios ir informatyvios organizacijos prisistatymo medžiagos, kuri periodiškai atnaujinama. Prireikus, organizacija sugeba panaudoti ją paramai pritraukti.
RYŠIAI SU ŽINIASKLAIDA	NVO neieško kontaktų su žiniasklaidos atstovais.	NVO suvokia ryšių su žiniasklaida vertę, tačiau neturi nuolatinių kontaktų.	NVO yra užmezgusi ryšius su žiniasklaidos atstovais, jų paslaugos pasitelkiamos informuojant visuomenę apie svarbius įvykius	NVO aktyviai palaiko ryšius su žiniasklaidos atstovais ir, prireikus, turi galimybių su jais konsultuotis. Žurnalistai kreipiasi į

			organizacijoje.	organizaciją kaip į tos srities žinovus.
E.2. RYŠIAI SU TOJE PAČIOJE SRITYJE DIRBANČIOMIS ORGANIZACIJOMIS				
ŽINIOS APIE PANAŠIAS ORGANIZACIJAS	NVO nesidomi informacija apie toje pačioje srityje dirbančias organizacijas (NVO, valstybines institucijas ir kitas organizacijas, su kuriomis galima bendradarbiauti).	NVO žino vietines toje pačioje srityje dirbančias organizacijas.	NVO turi informacijos apie toje pačioje srityje dirbančias vietines ir užsienio organizacijas.	NVO turi ir periodiškai atnaujina informaciją apie toje pačioje srityje dirbančias vietines ir užsienio organizacijas, kad prireikus galėtų operatyviai ja pasinaudoti.
BENDRADARBIAVIMO POBŪDIS	Organizacija nelinkusi dalytis informacija ar bendradarbiauti su kitomis toje pačioje srityje dirbančiomis organizacijomis – tai atrodo greičiau pavojinga, nei naudinga.	Organizacija teigiamai vertina panašia veikla užsiimančių organizacijų kvietimus bendradarbiauti, tačiau aktyviai tokių galimybių neieško.	Organizacija priima siūlymus ir pati ieško bei užmezga ryšius su panašia veikla užsiimančiomis organizacijomis, siekdama bendrai įgyvendinti projektus arba dalytis informacija.	Organizacija palaiko glaudžius ilgalaikius ryšius su vietinėm ar tarptautinėm panašia veikla užsiimančiom organizacijom.
DALYVAVIMAS NVO ASOCIACIJŲ VEIKLOJE	Organizacija nesidomi NVO koalicijų, asociacijų bei tinklų veikla.	Domimasi informacija apie NVO koalicijas ir kt., bet į jų veiklą neįsitraukiama.	Organizacija dalyvauja NVO asociacijų, koalicijų ar pan. veikloje, tačiau, plėtojant jų veiklą, aktyviai neprisideda.	NVO aktyviai prisideda plėtojant ar kuriant koalicijas ar jų projektus, nuolat dalyvauja formaliose NVO asociacijose ir jas remia.