

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Ryšų su visuomene studijų programos studentė

Marta Adomaitytė

**Savanorystės įvaizdžio kūrimas ir sklaida Lietuvoje:
komunikacijos strategijų analizė**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė doc. dr. Deimantė Šėporaitytė – Vismantė

Vilnius, 2025

REFERATO LAPAS

Adomaitytė, Marta

Savanorystės įvaizdžio kūrimas ir sklaida Lietuvoje: komunikacijos strategijų analizė: Magistro baigiamasis darbas / *Creating and Disseminating the Image of Volunteering in Lithuania: an Analysis of Communication Strategies*: Master's Thesis; vadovė doc. dr. Deimantė Šėporaitytė – Vismantė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. – Vilnius, 2025. – 133 p. (335 435 spaudos ženklai). Bibliogr.: lap. 116–128 (165 pavad.).

Reikšminiai žodžiai: savanorystė, įvaizdis, sklaida, komunikacijos strategija, nevyriausybinių organizacijų (NVO)

Keywords: volunteering, image, dissemination, communication strategy, non-governmental organizations (NGOs)

SANTRAUKA

Savanorystė – išskirtinė socialinio solidarumo forma, jungianti visuomenę ir kompensuojanti tas sritis, kurių nepadengia formalios institucijos. Savanorystės suvokimas, patrauklumas ir įsitraukimo prielaidos šiuolaikinėje visuomenėje vis labiau priklauso nuo viešojoje erdvėje kuriamo jos įvaizdžio. Nors tyrimų apie savanorystę esama, vis dėlto dauguma jų Lietuvoje orientuojasi į savanorystės sampratą, jos masto kaitą ir istorinį kontekstą. Tyrimų, analizuojančių, kaip pačios nevyriausybinės organizacijos (NVO) kryptingai formuoja savanorystės įvaizdį ir kokias komunikacijos strategijas tam taiko, iki šiol stokojama, kas ir paskatino atlikti šį tyrimą. Jame analizuojamas savanorystės įvaizdžio formavimas Lietuvoje, akcentuojant komunikacijos vaidmenį NVO veikloje, kintant savanorystės pobūdžiui ir visuomenėje vyraujant prieštaringsoms jos interpretacijoms. Tyrime dalyvavo komunikacijos atstovai iš 12 skirtingų NVO. Duomenys rinkti atliekant pusiau struktūruotus interviu, o surinkti duomenys analizuoti taikant teminę analizę. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad savanorystės įvaizdis NVO komunikacijoje formuojamas kaip nuoseklus, ilgalaikis procesas, nuolatinėje įtampoje tarp problemos aktualizavimo, auditorijos emocinio nuovargio ir etinių bei konfidencialumo ribų. Organizacijos balansuoja tarp probleminio ir teigiamų pokyčių naratyvo, atsitraukia nuo masinio įtikinėjimo logikos ir orientuojasi į selektyvią, vertybiniu atpažinimu grįstą komunikaciją, siekdamos pasiekti tuos asmenis, kuriems savanorystė gali tapti prasmingu ir ilgalaikiu pasirinkimu. Tyrimas atskleidė, kad savanorystės įvaizdžio patikimumą stiprina pačių savanorių autentiškos patirtys, bendruomeniškumo kūrimas ir realistiško savanorystės vaizdinio pateikimas, mažinantis atotrūkį tarp idealizuoto įvaizdžio ir realios praktikos. Kartu savanorystės komunikacija vyksta sąveikoje su visuomenėje įsitvirtinusiis stereotipais ir neigiamais naratyvais, todėl organizacijos renkasi švietėjišką, aiškinamąją komunikaciją, siekdamos palaipsniui perrašyti savanorystės reikšmes viešajame diskurse. Šio tyrimo rezultatai prisideda prie savanorystės komunikacijos tyrimų lauko Lietuvoje plėtos ir gali būti taikomi NVO komunikacijos praktikoje, planuojant nuoseklias, vertybiškai grįstas ir ilgalaikį įsitraukimą skatinančias savanorystės įvaizdžio formavimo strategijas.

SUMMARY

Volunteering is a distinctive form of social solidarity that brings society together and compensates for areas not covered by formal institutions. In contemporary society, the perception, attractiveness, and conditions for engagement in volunteering increasingly depend on the image constructed in the public sphere. Although research on volunteering exists, most studies conducted in Lithuania focus on the concept of volunteering, changes in its scope, and its historical context. There remains a lack of research analyzing how non-governmental organizations (NGOs) themselves deliberately shape the image of volunteering and what communication strategies they employ for this purpose, which provided the impetus for this study. This thesis analyzes the formation of the image of volunteering in Lithuania, emphasizing the role of communication in NGO activities in the context of changing forms of volunteering and the prevalence of conflicting societal interpretations. The study involved communication representatives from twelve different NGOs. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis. The results of the empirical study reveal that the image of volunteering in NGO communication is formed as a consistent, long-term process characterized by ongoing tension between problem-focused messaging, audience emotional fatigue, and ethical and confidentiality constraints. Organizations balance between problem-oriented and positive change narratives, move away from mass persuasion logic, and instead focus on selective, value-based communication aimed at reaching individuals for whom volunteering may become a meaningful and long-term choice. The study also demonstrates that the credibility of the volunteering image is strengthened by volunteers' authentic experiences, community-building practices, and the presentation of a realistic portrayal of volunteering, which reduces the gap between an idealized image and actual practice. At the same time, volunteering communication operates in interaction with entrenched societal stereotypes and negative narratives; therefore, organizations adopt educational and explanatory communication approaches to gradually redefine the meanings of volunteering within public discourse. The findings of this study contribute to the development of volunteering communication research in Lithuania and may be applied in NGO communication practice when planning consistent, value-based, and long-term engagement-oriented strategies for shaping the image of volunteering.

TURINYS

IVADAS.....	7
1. SAVANORYSTĖS REIŠKINYS	12
1.1 Savanorystės samprata.....	12
1.2 Savanorystės „kaleidoskopas“: kintančios formos ir įvaizdžio dinamika	14
1.3 Savanorių motyvacija kaip savanorystės įvaizdžio formavimo veiksnys	17
1.4 Tarp naudos kitiems ir naudos sau: savanorystės patrauklumo formavimas	20
1.5 Savanorio portretas: tikslinės auditorijos charakteristika	23
1.6 Savanorystės tendencijos Lietuvoje.....	24
1.6.1 Savanorystės sociokultūrinės ištakos	24
1.6.2 Teisinis savanorystės reglamentavimas	26
1.6.3 Šiuolaikinės savanorystės sklaida Lietuvoje	28
1.6.4 Lietuvių autorių darbai apie savanorystę: pagrindinės įžvalgos.....	32
2. SAVANORYSTĖS ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS IR KOMUNIKACIJA	35
2.1 Įvaizdžio samprata ir formos	35
2.2 Savanorystės įvaizdžio transformacinė galia.....	38
2.3 Nevyriausybinių organizacijų – pagrindinės savanorystės įvaizdžio projektuotojos	41
2.4 Komunikacijos priemonės ir strategijos savanorystės įvaizdžiui kurti	45
2.4.1 Prasmių formavimo komunikacija	45
2.4.2 Ryšio ir santykių kūrimo komunikacija.....	50
2.4.3 Į elgesį orientuota komunikacija	56
3. EMPIRINIS SAVANORYSTĖS ĮVAIZDŽIO KŪRIMO IR SKLAIDOS TYRIMAS	62
3.1 Tyrimo metodika.....	62
3.1.1 Tyrimo organizavimas	62
3.1.2 Tyrimo dalyviai.....	63
3.1.3 Tyrimo eiga.....	65
3.1.4 Duomenų analizė	66
3.2 Tyrimo rezultatai.....	68
3.2.1 Nuolatinės komunikacijos paieškos: kaip apie tą patį kalbėti kitaip	69
3.2.1.1 Probleminis naratyvas ir auditorijos atsparumas socialinėms žinutėms.....	69
3.2.1.2 Komunikacijos ribotumai jautrioje socialinėse srityse	73
3.2.1.3 Pokyčio akcentavimas kaip alternatyva probleminiam naratyvui	74
3.2.1.4 Naujumo pojūčio išlaikymas: tarp stabilumo ir nuolatinės kaitos.....	76
3.2.1.5 Bandymų kelias: nuo šabloninės komunikacijos prie drąsesnių žinučių.....	78
3.2.2 Ko neįmanoma sukurti vien komunikacija: savanorystės DNR.....	82
3.2.2.1 Ne įtikinti, o pasiekti: vertybinio „geno“ paieškos.....	82
3.2.2.2 Savanoriai – įvaizdžio kūrėjai	86
3.2.2.3 To paties „geno“ turėtojų telkimas	90

3.2.3	Egzistuojantis vs. kuriamas įvaizdis.....	93
3.2.3.1	Sąmoningumo formavimas: švietėjiška komunikacija.....	93
3.2.3.2	Stereotipų ir neigiamo naratyvo viešajame diskurse valdymas.....	97
3.2.3.3	Savanorystės strateginė komunikacija – komunikacinis paradoksas?.....	102
3.3	Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	105
DISKUSIJA.....		106
IŠVADOS		111
REKOMENDACIJOS.....		113
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS.....		116
PRIEDAI		129
Priedas 1. Pusiau struktūruoto interviu gairės		129
Priedas 2. Dirbtinio intelekto įrankių naudojimo deklaracija.....		133

IVADAS

Tyrimo problema ir aktualumas. Savanorystės reiškinys pasaulyje egzistuoja jau ilgą laiką, tačiau akademinis susidomėjimas juo išaugo tik pastaraisiais dešimtmečiais. Savanorystę galima laikyti išskirtine socialinio solidarumo forma, jungiančia visuomenę ir kompensuojančią tas sritis, kurių nepadengia formalios institucijos – ji padeda spręsti socialines problemas, inicijuoti pokyčius ir reaguoti į kintančius visuomenės poreikius (Hustinx et al., 2010). Mokslinėje literatūroje taip pat pabrėžiama, kad savanorystė nėra statiškas ar vienareikšmis reiškinys – tai socialiai konstruojama praktika, kurios samprata, prasmė ir formos kinta kartu su visuomenės nuostatomis, istorinėmis patirtimis ir viešojoje erdvėje dominuojančiais naratyvais – todėl tampa akademinio dėmesio objektu (Hustinx & Lammertyn, 2003; Hustinx et al., 2010).

Šiuolaikinėse visuomenėse savanorystė tampa vis įvairesnė – greta tradicinių formų plinta epizodinė ir skaitmeninė savanorystė, keičiasi įsitraukimo trukmė, intensyvumas ir lūkesčiai savanoriams (Cnaan et al., 2022). Ši kaita, kartu su augančiu dėmesiu savanorystės socialinei, kultūrinei ir organizacinei reikšmei bei didėjančiu savanoriškose veiklose dalyvaujančių asmenų skaičiumi tarptautiniu mastu, rodo, kad savanorystės patrauklumas ir įsitraukimas nebėra savaime suprantami. Priešingai – vis dažniau susiduriama su struktūriniais ir komunikaciniais iššūkiais, reikalaujančiais kryptingo savanorystės įrėminimo ir nuoseklios komunikacijos. Šiame kontekste savanorystė gali būti suprantama ne tik kaip socialinis reiškinys, bet ir kaip komunikacijos objektas, kurio suvokimas visuomenėje formuojasi per viešojoje erdvėje cirkuliuojančias žinutes, vaizdinius ir pasakojimus. Todėl vis didesnę reikšmę įgauna tai, kaip savanorystė komunikuojama, kokios prasmės jai suteikiamos ir kaip ji pristatoma potencialiems savanoriams. Dėl kintančios savanorystės dinamikos organizacijos, besiremiančios savanorių indėliu, turi vis aktyviau ir kryptingiau stiprinti savanorių pritraukimo bei įtraukties iniciatyvas komunikacijos priemonėmis, o savanorių motyvų ir jų pasitenkinimo atpažinimas tampa esminiu veiksmu (Bünzli et al., 2022; El-Amin, 2023). Kadangi savanoriai daugeliui ne pelno siekiančių organizacijų yra gyvybiškai svarbūs, tinkamos ir į jų poreikius orientuota savanorių pritraukimo ir išlaikymo strategijos tampa neišvengiama būtinybe (Febriani & Selamet, 2020). Aktyvi ir nuosekli komunikacija padeda ne tik didinti savanorių įsitraukimą, bet ir formuoti aiškesnį savanorystės įvaizdį, susiejant savanorių veiklą su organizacijos misija ir kuriamu socialiniu poveikiu (El-Amin, 2023). Moksliniuose tyrimuose taip pat pabrėžiama, kad savanorystės komunikacija daro tiesioginę įtaką žmonių požiūriui į savanorystę ir jų apsisprendimui įsitraukti (Shumate et al., 2017). Komunikacija gali stiprinti motyvaciją, atskleisdama savanorystės naudą ne tik visuomenei, bet ir pačiam individui (Clary & Snyder, 1999; Handy et al., 2010), o pati savanorystė gali atlikti savęs stiprinimo funkciją, prisidedančią prie pozityvaus savęs įvaizdžio formavimo (Clary & Snyder, 1999). Kita vertus, neefektyvios ar fragmentiškos komunikacijos strategijos gali palaikyti arba net stiprinti

stereotipinius savanorystės vaizdinius, mažinančius jos patrauklumą ir apsunkinančius ilgalaikį įsitraukimą (Peiffer et al., 2020; Overgaard, 2019). Todėl savanorystės įvaizdžio formavimas tampa ne tik komunikaciniu, bet ir strateginiu iššūkiu, ypač nevyriausybiniams organizacijoms (NVO), kurioms savanoriai dažnai yra esminė veiklos prielaida.

Lietuvos kontekste savanorystės įvaizdis formuojamas ne neutralioje informacinėje aplinkoje, bet jau susiformavusių visuomenės nuostatų lauke. Tyrimai rodo, kad savanorystės raidą Lietuvoje stipriai paveikė istorinės patirtys, ypač sovietinio laikotarpio palikimas, kai savanoriška veikla buvo siejama su priverstiniu darbu ir kolektyvine pareiga, o ne laisvu apsisprendimu (Butkuvienė, 2005). Šios patirtys iki šiol veikia viešąjį diskursą, kuriame savanorystė neretai tapatinama su „nemokamu darbu“, laikoma menkliau vertinama veikla arba suvokiama kaip formalus reikalavimas, o ne kaip prasminga ir ilgalaikė socialinė praktika (Butkuvienė, 2005; Savicka, 2021). Būtent tokioje probleminėje sociokultūrinėje aplinkoje pastaraisiais metais ryškėja kryptingas valstybės dėmesys savanorystei kaip svarbiai pilietinio dalyvavimo ir visuomenės sanglaudos formai. Tyrimo aktualumą pagrindžia nuoseklus savanorystės teisinis reglamentavimas, savanorystės pripažinimas švietimo ir socialinės politikos srityse bei pastarųjų metų iniciatyvos, skirtos savanorystės infrastruktūros, kokybės ir matomumo stiprinimui. Vis dėlto savanorystės kaip socialinės praktikos sudėtingumas ir dinamiškumas apsunkina šio reiškinio idėjos sklaidą visuomenėje. Nepaisant plataus ir ilgalaikio akademinio domėjimosi, vis dar nėra vieno bendro požiūrio, galinčio aprėpti savanorystės kompleksiskumą, todėl ir jos viešasis įvaizdis formuojasi fragmentiškai. Įvaizdis viešojoje erdvėje dažnai formuojasi kaip skirtingų, ne visuomet suderintų interpretacijų visuma, kuri gali būti nevienalytė ar prieštaringa (Gioia et al., 2014). Šiame kontekste išryškėja kompleksinė problema: kaip nevyriausybinių organizacijų, veikdamos jau susiformavusių visuomenės nuostatų, ribotų komunikacinių išteklių ir konkurencijos dėl auditorijų dėmesio sąlygomis, gali komunikuoti savanorystę taip, kad ji būtų suvokiama kaip prasminga, patikima, ilgalaikė praktika, o ne kaip formalus reikalavimas ar trumpalaikis emocinis atsakas. Savanorystės įvaizdžio formavimas tampa sąmoninga komunikacijos kryptimi, siekiant aiškiau apibrėžti reikšmes ir palengvinti įsitraukimą, todėl tampa aktualu tirti, kokias prieigas prie savanorystės reiškinio turi Lietuvos gyventojai ir koku būdu konstruojamas savanorystės įvaizdis viešojoje erdvėje. Šios problemos analizė yra reikšminga tiek moksliniu, tiek praktiniu požiūriu, nes leidžia geriau suprasti, kaip savanorystės įvaizdis kuriamas, palaikomas ir transformuojamas komunikacijos procesais bei kokią įtaką tai daro žmonių apsisprendimui įsitraukti į savanorišką veiklą.

Temos naujumas ir ištirtumas. Savanoriškos veiklos reiškinį, jo formas, motyvaciją ir socialinį poveikį nagrinėjo tokie autoriai kaip John Wilson (2000), Lesley Hustinx ir kolegos (2003; 2010), Mihaela Kelemen (2017), Charlotte Overgaard (2019) ir kiti tyrėjai. Pastaraisiais metais vis

daugiau dėmesio skiriama ne tik pačiai savanorystei, bet ir jos komunikacijai bei įvaizdžio formavimui. Tyrėjai analizuoja, kaip organizacijos komunikuoja apie savanorystę, kaip kuriami savanorystės naratyvai, įvaizdis ir ryšys su auditorijomis, bei kaip komunikacija veikia savanorių pritraukimą ir įsitraukimo palaikymą (Hankinson & Rochester, 2005; Frumkin, 2002; Lovejoy & Saxton, 2012; Randle et al., 2013; Willems et al., 2016; Gross & Rottler, 2019; Febriani & Selamet, 2020; Mitchell & Clark, 2020, 2021; Grau, 2021; Klafke et al., 2021; Sepulcri et al., 2022; Fuller & Rice, 2022; El-Amin, 2023). Šie tyrimai leidžia savanorystę traktuoti ne tik kaip socialinę praktiką, bet ir kaip komunikacijos objektą, kurio suvokimas, patrauklumas ir prasmingumas formuojasi per kryptingus organizacijų komunikacinius sprendimus.

Lietuvos moksliniame diskurse savanorystė dažniausiai analizuojama kaip istoriškai ir socialiai sąlygota pilietinė praktika. Butkuvienė (2005) savanorystės raidą sieja su pilietinės kultūros formavimusi bei visuomenės pasitikėjimo lygmeniu, pabrėždama sovietmečio patirties įtaką savanoriškos veiklos pasyvumui. Jaunimo savanorystę kaip svarbų socializacijos ir pilietinių kompetencijų ugdymo veiksnį nagrinėja Pruskus (2014), o Telešienė (2015) savanorystę išskiria kaip reikšmingą socialinės gerovės indikatorius, kartu atkreipdama dėmesį į jos ribotą paplitimą Lietuvoje. Šiuolaikinę savanorystės transformaciją, savanorių motyvaciją ir savanorystės įvaizdžio kaitą analizuoja Savicka (2021), o istorinį priešsovietinio ir posovietinio laikotarpių kontekstą atskleidžia Pranaitytė (2024). Apskritai pastarųjų metų tyrimai rodo, kad visuomenės požiūris į savanorystę kinta – ji vis dažniau suvokiama ne tik kaip altruistinė pagalba ar kolektyvinis įsipareigojimas, bet ir kaip prasminga saviugdos, emocinio atlygio bei asmeninio augimo forma (Savicka, 2021). Šis poslinkis išryškina savanorystės komunikacijos svarbą, nes vis didesnę reikšmę įgauna tai, kaip organizacijos perteikia savanorystės patirtį, vertybes ir individualią naudą potencialiems savanoriams.

Aukščiau minėti tyrimai Lietuvoje daugiausia orientuojasi į savanorystės sampratą, jos masto kaitą ir istorinį kontekstą. Tyrimų, analizuojančių, kaip pačios nevyriausybinių organizacijos (pagrindinės savanorystės organizatorės Lietuvoje) kryptingai formuoja savanorystės įvaizdį ir kokias komunikacijos strategijas tam taiko, iki šiol stokojama. Suprantama, kad savanorystės įvaizdį formuoja ir platesni veiksniai – valstybės politika, švietimo sistema, žiniasklaida, istorinis ir kultūrinis kontekstas ar individualios patirtys – visgi nevyriausybinių organizacijos išsiskiria tuo, kad jos veikia praktiniame savanorystės įgyvendinimo lygmenyje. Šiame tyrime nevyriausybinių organizacijos pasirenkamos kaip esminis analitinis pjūvis, leidžiantis atskleisti, kaip savanorystė yra pristatoma ir skleidžiama praktiniame pilietinio įsitraukimo kontekste. Tuo šis magistro darbas yra naujas, nes siekia užpildyti esamą mokslinių tyrimų spragą ir prisidėti prie gilesnio savanorystės komunikacijos procesų Lietuvoje supratimo.

Taigi tyrime keliamas **problematis klausimas** – kaip Lietuvoje formuojamas savanorystės

įvaizdis bei kokias komunikacijos priemones ir strategijas pasitelkia nevyriausybinių organizacijų, veikdamos jau susiformavusių visuomenės nuostatų kontekste?

Šio tyrimo **objektas** – savanorystės įvaizdžio formavimas.

Tikslas – ištirti, kokiomis komunikacijos strategijomis ir praktikomis kuriamas savanorystės įvaizdis Lietuvoje. Nors skirtingų nevyriausybinių organizacijų komunikacijos strategijos gali skirtis, analizuojant jas atskirai, siekiama išryškinti bendras strategines kryptis, formuojančias savanorystės įvaizdį Lietuvoje. Tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

1. Aptarti savanorystės reiškinį ir jo kaitą teoriniu bei istoriniu aspektu.
2. Išnagrinėti su savanorystės įvaizdžio kūrimu ir komunikacija susijusią mokslinę literatūrą.
3. Išanalizuoti, kokiomis komunikacijos strategijomis nevyriausybinių organizacijų formuoja savanorystės įvaizdį.
4. Ištirti, kaip nevyriausybinių organizacijų komunikacijoje sąveikaujama su jau visuomenėje egzistuojančiu savanorystės įvaizdžiu.

Tyrimo metodologija. Teorinėje šio tyrimo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė (remiantis analizės, sintezės, ekstrapoliacijos, indukcijos, lyginimo metodais). Empiriniam tyrimui taikyta kokybinė prieiga. Atlikti pusiau struktūruoti interviu su nevyriausybinių organizacijų komunikacijos atstovais. Interviu buvo įrašyti ir transkribuoti, o surinkti duomenys analizuojami taikant kokybinę teminę analizę, remiantis V. Braun ir V. Clarke (2022) metodologija. Bendra interviu trukmė – 12 val. 30 min., o transkribuotos medžiagos apimtis – 183 psl. Išsamesnė tyrimo metodika pateikiama empirinėje šio darbo dalyje.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: dvi teorinės ir empirinė. Pirmojoje teorinėje dalyje nagrinėjamas savanorystės reiškinys – aptariama savanorystės samprata ir jos kaita, savanorystės daugialypumas, savanorystės įvaizdžio konstravimo iššūkiai, tikslinės auditorijos ypatumai bei savanorystės tendencijos Lietuvos kontekste. Antrojoje teorinėje dalyje analizuojamas savanorystės įvaizdžio kūrimas ir komunikacija: pristatoma įvaizdžio samprata ir formos, aptariama savanorystės įvaizdžio transformacinė galia, nevyriausybinių organizacijų vaidmuo bei komunikacijos priemonės ir strategijos savanorystės įvaizdžiui formuoti. Empirinėje dalyje pateikiami ir analizuojami tyrimo duomenys, atskleidžiantys, kaip nevyriausybinių organizacijų praktiškai formuoja savanorystės įvaizdį ir sąveikauja su jau egzistuojančiu savanorystės įvaizdžiu. Darbas užbaigiamas diskusija ir išvadomis, apibendrinančiomis tyrimo rezultatus ir atsakančiomis į išsikeltus uždavinius. Darbo pabaigoje taip pat pateikiamos rekomendacijos, grindžiamos atlikto tyrimo įžvalgomis.

Mokslinė ir praktinė darbo vertė. Šiame magistro darbe teoriškai ir empiriškai analizuojamas savanorystės įvaizdžio formavimas, prisidedant prie savanorystės ir strateginės

komunikacijos tyrimų lauko plėtros. Teorinėje dalyje sisteminami savanorystės reiškinių ir jo raidos aspektai, o savanorystės įvaizdis analizuojamas kaip socialiai konstruojamas reiškinys, formuojamas per kryptingus komunikacinius procesus. Integruojant savanorystės ir komunikacijos teorines perspektyvas, atskleidžiamas savanorystės įvaizdžio daugialypumas, jo formavimosi mechanizmai ir reikšmė visuomenės požiūrių bei įsitraukimo formavimuisi. Empirinis tyrimas parodo, kaip šios teorinės nuostatos realizuojamos nevyriausybinių organizacijų komunikacinėje praktikoje, identifikuojant pagrindines savanorystės įvaizdžio formavimo strategijas ir sąveiką su jau egzistuojančiomis visuomenės nuostatomis. Tokiu būdu darbas papildo ribotą empirinę savanorystės komunikacijos tyrimų lauką Lietuvoje ir sudaro prielaidas tolesniems pilietinio įsitraukimo ir savanorystės įvaizdžio tyrimams. Praktinė darbo reikšmė pasireiškia galimybe tyrimo rezultatus taikyti nevyriausybinių organizacijų komunikacinėje veikloje – planuojant savanorystės komunikaciją, stiprinant prasmingą įsitraukimą, ilgalaikius ryšius su savanoriais ir nuoseklų savanorystės įvaizdį visuomenėje.

1. SAVANORYSTĖS REIŠKINYS

1.1 Savanorystės samprata

Savanorystės reiškinys egzistuoja nuo ankstyvųjų civilizacijos raidos laikotarpių. Dar senovės Graikijoje buvo vertinamas aktyvus įsitraukimas į viešąjį gyvenimą, o žmogus, apsiribojęs vien tik asmeniniais interesais, buvo vadinamas „idiota“ (Diggle, 2021, p. 702). Tai leidžia suprasti, kad žmonių veiksmai funkcionuoja ne tik kaip individualaus pasirinkimo išraiška, bet nuo seno turėjo simbolinę prasmę ir buvo viešai interpretuojami, jiems priskiriant tam tikras socialines reikšmes. Pats terminas „savanoris“, nusakantis asmenį, savo noru besimanantį tam tikros veiklos, imtas taikyti XVIII a. viduryje karo tarnybą savo noru pasirinkusiems jaunuoliams (Gee, 1989). Tik XIX a. viduryje sąvoka nutolo nuo karinės prasmės ir buvo perkelta į platesnius socialinės veiklos kontekstus, apėmiant ne tik skirtingas veiklos sritis, bet ir įvairesnius visuomenės sluoksnius. Laikui bėgant savanorystė tapo suvokiama kaip daugialypis socialinis reiškinys, kurio interpretaciją veikė besikeičiančios visuomenės nuostatos ir priskiriamos simbolinės reikšmės. Savanorystės raida rodo, kad šis reiškinys skirtingais istoriniais laikotarpiais buvo suprantamas ir vertinamas nevienodai, o jam priskiriamos reikšmės kito priklausomai nuo dominuojančių socialinių normų, politinių kontekstų ir visuomenės lūkesčių.

Tikslesnį savanorystės apibrėžimą lemia konkrečios visuomenės kultūrinis, socialinis, religinis ir istorinės raidos kontekstas bei joje nusistovėjusios normos. Savanorystė plačiąja prasme reiškia asmens laisva valia pasirinktą veiklą, naudingą kitiems žmonėms, už kurią nėra gaunama finansinė kompensacija¹. Pagrindiniai savanorystės bruožai siejami su laisva valia, veiklos naudingumu poveikiu kitiems bei neatlygintinumu. Vis dėlto savanorystė gali pasireikšti labai įvairiomis formomis, todėl ir tokių veiklos atmainų gali būti daugybė (Hustinx et al., 2010), o tai lemia šio reiškinio apibrėžčių įvairovę mokslinėje literatūroje (Shachar et al., 2019). Pasak Cnaan ir kitų mokslininkų (1996), ribos tarp veiklų, laikomų savanoryste, ir tų, kurios jai nepriskiriamos, yra neryškios ir sunkiai apibrėžiamos. Kai kuriuose kultūriniuose kontekstuose apskritai nėra nusistovėjusių sąvokų, kurios atitiktų „savanorio“ ar „savanorystės“ terminus (Hustinx et al., 2010). Istoriniu požiūriu šių terminų reikšmės nuolat transformavosi kartu su besikeičiančiu visuomenės supratimu apie tai, kas yra laikytina savanoriška veikla (Hustinx et al., 2010), dėl to tiek savanorystės, tiek savanorio reikšmės laikomos itin miglotomis (Stebbins, 2009). Mokslinėje literatūroje savanorystės esmę dažniausiai nusako keturi kertiniai principai: neatlygintinumas, apsisprendimas laisva valia, orientacija į kitų gerovę ir sąsaja su ne pelno sektoriaus organizacijomis (Shachar et al., 2019). Net ir turint aiškesnius apibrėžimo rėmus, „laisvos valios“

¹ Šaltinis: Visuotinė lietuvių enciklopedija. <https://www.vle.lt/straipsnis/savanoryste/>

sampratos interpretacija gali svyruoti priklausomai nuo asmens vidinės valios, išorinės aplinkos siunčiamų signalų, įtikinėjimų, socialinių normų ar visuomenės lūkesčių. Nepaisant bendro sutarimo dėl esminių savanorystės ypatybių, vieningo ir objektyvaus šio reiškinio apibrėžimo, kuris nustatytų aiškias savanorystės ribas, iki šiol nėra (Rochester et al., 2010).

Socialinių mokslų tyrimuose savanorystė traktuojama kaip reikšminga socialinė praktika, daranti poveikį tiek jos dalyviams, tiek platesnei socialinei aplinkai, ir dažnai įvardijama kaip viena iš pilietiškumo raiškos formų (Wilson, 2000). Savanorystė apibūdinama kaip laisva valia atliekama veikla, kuriai žmonės skiria savo laiką ir gebėjimus, siekdami padėti kitiems ir palaikyti organizacijų veiklą, nesitikėdami finansinio atlygio (Wilson, 2000, p. 215). Nors savanoriška veikla dažnai nepatenka į tradicinės ekonomikos apibrėžtis, ji yra reikšminga socialinės ekonomikos dalis ir prisideda prie ne pelno sektoriaus funkcijų palaikymo (Amin et al., 1999), taip pat svarbi priemonė stiprinant bendruomenes, užmezgiant socialinius ryšius dėl bendrų siekių (Musick & Wilson, 2007). Savanorystės indėlis taip pat svarbus sprendžiant tokias visuomenės problemas, kurių nepajėgia įveikti valstybė ar privatus sektorius, todėl ji kartais vertinama net kaip visuomenę kamuojančių „ligų“ vaistas (Overgaard, 2019) ar „klijai“, sugebantys sutvirtinti išsibarsčiusios visuomenės ryšius ir palaikyti socialinę sanglaudą (Hodgkinson, 2003). Tokie apibūtinimai atskleidžia, kad savanorystės suvokimas konstruojamas ne tik per pačią veiklą, bet ir per tai, kaip ji simboliškai reprezentuojama viešajame diskurse. Savanorystės iliustraciją dažnai papildo ir kiti išsireiškimai. Savanoriška veikla tapatinama su tokiomis vertybėmis kaip dosnumas, altruizmas, socialinė atsakomybė, solidarumas ir pan. (Jardim & Marques da Silva, 2018). Viešajame diskurse vis dažniau akcentuojama savanorystės prieinamumo idėja – ši veikla nėra apribota politiniais, religiniais, rasiniais, lyties ar amžiaus kriterijais.

2011 metais Europos Komisijos atstovybės Lietuvoje užsakymu Nevyriausybinų organizacijų informacijos ir paramos centras (NIPC) parengė „Europoje vyraujančių savanorystės modelių analizę“, kurioje išsamiau pristatyta savanoriškų veiklų nacionaliniu ir tarptautiniu mastu analizė (NIPC, 2011). Remiantis šia analize, savanoriškos veiklos gali būti klasifikuojamos pagal *sritį* (pagalba senyvo amžiaus asmenims, vaikams ir pan.), pagal *trukmę* (trumpalaikė ar ilgalaikė) ir pagal *geografinę vietą* (bendruomeninė, vietinė, nacionalinė ar nuotolinė). Trumpalaikė savanorystė apibrėžiama kaip veikla, trunkanti iki trijų mėnesių, dažniausiai orientuota į konkrečius darbus ir apčiuopiamus rezultatus, tuo tarpu ilgalaikė savanorystė apima ilgesnį nei trijų mėnesių laikotarpį ir aktyvų dalyvavimą organizacijos kasdienėje veikloje (NIPC, 2011). Platus savanoriškų veiklų spektras atveria savanoriams galimybę prisidėti ten, kur jiems labiausiai aktualu, ir įgyti patirties skirtingose veiklose². Kurapkaitienė ir Kėžaitė-Jakniūnienė (2011) siūlo kitoki

² Šaltiniai: <http://www.3sektorius.lt/trecias-sektorius/teises-aktai-dokumentai/>;
http://www.3sektorius.lt/docs/Savanorystes_analize_2011_2013-01-17_15_54_38.pdf

savanorystės klasifikavimo būdą: pagal **amžių** (jaunimas, suaugusieji, senjorai); **patirtį** (specialistai ar neturintys specialiosios patirties); **statusą** (savaiminę ar formalioji) bei **organizavimo formą** (individuali ar grupinė). Savanoriškos veiklos formos ir sritys yra kintančios, prisitaikant prie naujai visuomenėje kylančių problemų.

Savanorystė yra nuolat besikeičiantis reiškinys. Pastaraisiais metais mokslinėje literatūroje vis daugiau dėmesio skiriama šio reiškinio dinamikai. Pasak sociologo John Wilson (2000), savanorystė yra išsivysčiusi iš industrializacijos ir demokratijos bei siejama su protestantizmo plitimu. Šiuolaikinėje visuomenėje savanorystės pokyčius skatina modernizacijos, sekuliarizacijos ir individualizacijos procesai, dėl kurių „tradicinės“, „kolektyvinės“ savanoriškos veiklos formos palaipsniui transformuojasi į „modernesnes“ ir labiau „individualizuotas“ formas (Hustinx, Cnaan, et al., 2010). Pastebimas perėjimas nuo ilgalaikio įsitraukimo prie epizodinių veiklų, kartu silpnėjant ryšiui su organizacijomis ir stiprėjant savanaudiškiems motyvams. Šiuolaikiniai savanoriai, būdami labiau savarankiški ir sąmoningi, aktyviai reiškia savo požiūrį bei lūkesčius, taip keldami iššūkius nusistovėjusioms struktūroms bei griaudami tradicinės savanorystės pamatus. Dabartiniai savanorystės modeliai rodo, kad daugelis žmonių linkę rinktis trumpalaikes, lankstesnes veiklos formas, geriau derančias su jų gyvenimo ritmu, o tokia epizodinė savanorystė suteikia galimybę įsitraukti į veiklą be didelių laiko sąnaudų ar ilgalaikių įsipareigojimų (Cnaan et al., 2022). Kaip pažymi Cnaan ir kiti mokslininkai (2022), būtent laiko stoka tampa kliūtimi dalyvauti tradicinėje savanoriškos veiklos formose. Hustinx ir Lammertyn (2003) pristato „refleksyvios savanorystės“ koncepciją, kurioje pabrėžiama motyvų kaita iš altruistinių į labiau egoistinius, o pati savanorystė tuomet tampa individualizuotu „savęs projektu“ (Jardim & Marques da Silva, 2018). Tokia savanorystės transformacija ne tik keičia pačias savanoriškos veiklos formas, bet ir apsunkina vienareikšmį šio reiškinio apibrėžimą bei jo suvokimą visuomenėje. Kintant savanorystės praktikoms ir motyvams, kinta ir jai priskiriamos reikšmės. Savanorystė mokslinėje literatūroje apibrėžiama įvairiai, pažymint jos sudėtingą ir daugialypę prigimtį. Ji dažnai apibūdinama kaip daugiasluoksnis ir kintantis socialinis reiškinys, apimantis įvairias veiklos formas ir reikšmes, tad požiūrių įvairovė tik dar labiau pabrėžia šio reiškinio turtingumą ir įvairiapusįškumą (Hustinx, Cnaan, et al., 2010). Nors egzistuoja kelios bendros savanorystę apibrėžiančios savybės, pats reiškinys išlieka gana neapibrėžtas, nuolat kintantis ir socialiai konstruojamas. Dėl šios priežasties požiūris į savanorystę visuomenėje nuolat transformuojasi, atspindėdamas tiek kultūrinius, tiek socialinius kontekstus ir jų pokyčius.

1.2 Savanorystės „kaleidoskopas“: kintančios formos ir įvaizdžio dinamika

Skirtingos mokslo sritys savanorystę interpretuoja nevienodai, todėl šiam reiškiniui priskiriamos įvairios reikšmės (Hustinx et al., 2010). Savanorystė yra kompleksiškas reiškinys,

apimantis platų veiklų, motyvų, amžiaus grupių, socialinių sluoksnių bei organizacijų spektrą (Kelemen et al., 2017), o jos reikšmė kinta priklausomai nuo konteksto. Nors literatūroje gausu bandymų konceptualizuoti savanorystę ir jos įvaizdį remiantis įvairiomis teorijomis, bendro aiškinamojo modelio, apimančio visą reiškinių sudėtingumą, iki šiol nėra sukurta. Dėl šio teorinio fragmentiškumo nėra vieningos prieigos, kuri išsamiai paaiškintų savanorystės esmę, o tai apsunkina nuoseklų jos pristatymą visuomenei ir savanorystės įvaizdžio formavimą. Shachar ir kiti tyrėjai (2019) savanorystę konceptualizuoja kaip „juodąją dėžę“ (angl. *black box of volunteering*) – sudėtingą, iki galo nepaaiškintą reiškinį, kurio vidiniai procesai išlieka menkai matomi, todėl tyrimuose siekiama išsiaiškinti, kas vyksta šios „dėžės“ viduje. Ši teorinė neapibrėžtis atsispindi ir viešajame diskurse – savanorystė neretai pristatoma fragmentiškai, skirtingomis metaforomis, vertybėmis ar naratyvais, todėl pats reiškinio įvaizdis tampa miglotas. Mokslininkai bando suprasti, kad gi vyksta šio reiškinio „juodosios dėžės“ viduje ir kokią jos poveikslą piešia savanorystė užsiimančios, ją organizuojančios, ją palaikančios asmenys. Pasak Wilson (2000), norint suprasti savanorystę ir jos sklaidą visuomenėje, būtina išsiaiškinti, kokie yra šio reiškinio paslaptiniai „kerai“ (angl. *spells of volunteering*). Wilson (2000) pažymi, kad siekiant suprasti, kaip savanorystė formuojasi ir plinta visuomenėje, būtina tyrinėti tai, ką jis įvardija kaip „savanorystės kerus“ (angl. *spells of volunteering*) – sunkiau paaiškinamus šio reiškinio traukos mechanizmus. Kadangi nėra vieningo sutarimo, kas laikytina savanoryste, pats reiškinys tampa neapibrėžtas, o jo suvokimas visuomenėje – nevienareikšmis (Stebbins, 2009). Mokslinėje literatūroje savanorystė interpretuojama skirtingai: Lockstone-Binney ir kiti tyrėjai (2010) ją sieja su laisvalaikio veikla, nes savanoriškas įsitraukimas, kaip ir kitos laisvalaikio praktikos, grindžiamas asmens savarankišku apsisprendimu. Tuo tarpu Wilson (2020) pabrėžia kitą perspektyvą – kad savanorystė tam tikrais aspektais primena apmokamą darbą, nes jai taip pat būdingas išteklių skyrimas, turimų gebėjimų panaudojimas ir veiklos drausmė, artima organizacinėms darbo struktūroms. Ekonominiu požiūriu savanoriška veikla dažnai traktuojama kaip nemokamas darbas, turintis apskaičiuojamą ekonominę vertę, o sociologijoje ir politologijoje – kaip pagrindinių visuomenės principų (sanglaudos, solidarumo, demokratijos) išraiška (Putnam, 2001). Iki šiol nesutariama, kuri teorinė perspektyva labiausiai tinka siekiant apibrėžti savanorystės reiškinį.

Įvairios savanorystę aiškinančios teorijos išryškina sudėtingą, daugiasluoksnią ir dinamišką jos prigimtį (Hustinx et al., 2010). Siekdami paaiškinti savanorystės daugialypumą, Wilson ir Musick (1997) išvystė „integruotą savanorystės teoriją“ (angl. *integrated theory of volunteering*), kurioje įvairios teorinės prieigos ir požiūrio kampai jungiami į bendrą šio reiškinio aiškinimo modelį. Įžvelgdami šio reiškinio daugiamatiškumą, Hustinx ir Lammertyn (2003) siūlo „savanorystės stilių“ sistemą (angl. *styles of volunteering – the SOV construct*), kuri atskleidžiama trimis aspektais: pirma, savanorystė yra **daugiadimensė** (angl. *multidimensional*), kadangi skiriasi

motyvacija, veiklos dažnumas, rūšys et al.; antra, ji yra **daugiasluoksnė** (angl. *multilevel*), todėl reikalauja analizės individualiu, organizaciniu ir platesniu visuomeniniu lygmeniu; trečia, ji – **daugiaformė** (angl. *multiform*), nes kiekvienas individas ją suvokia skirtingai. Šie požūriai išryškina, kad savanorystė yra ne vien veikla, bet ir socialiai konstruojama kategorija, priklausanti nuo individualių motyvų, organizacinio konteksto ir visuomenės normų. Tokia kompleksinė aiškinimų gausa įrodo šio reiškinio sudėtingumą, kurį galima aiškinti ir įprasminti įvairiomis perspektyvomis. Pagal Wilson (2000), kadangi bendras „savanorystės“ terminas savyje talpina daugybę skirtingų interpretacijų, tikriausiai išvis nėra prasminga siekti jas aiškinti naudojant tą pačią perspektyvą. Tačiau skirtingi teoriniai aiškinimai, disciplinų įvairovė ir reiškinio kompleksiskumas lemia tai, kad savanorystės ribos visuomenėje nėra aiškiai suvokiamos. Hustinx et al. (2010) pažymi tris pagrindinius iššūkius: savanorystės kompleksiškumas dėl savanorių ir savanoriškų organizacijų įvairovės apsunkina vieningos apibrėžties sukūrimą (kas laikytina savanoryste, o kas – ne); tarpdiscipliniškumas kuria daug skirtingų interpretacijų ir prasmų; o teorinių sąvokų ir asociacijų gausa trukdo matyti reiškinį kaip vientisą (Hustinx, Cnaan, et al., 2010). Dėl to nėra vieno požiūrio, galinčio visiškai paaikškinti savanorystę, o jos įvaizdis tampa įvairus ir fragmentiškas. Tik daugiamatė, hibridinė prieiga, derinanti skirtingus požiūrius, galėtų padėti išsamiau suprasti ir visuomenėje „įrėminti“ šį sudėtingą reiškinį (Hustinx et al., 2010). Ši teorinė ir praktinė fragmentacija tiesiogiai veikia savanorystės įvaizdžio konstravimą viešojoje erdvėje. Savanorystė, kaip teigia Hustinx ir kolegos (2010), primena kaleidoskopą: jos formos, motyvai ir kontekstai nuolat kinta, persigrupuoja ir sudaro vis naujus „spalvų derinius“. Reiškinių dinamika ir skirtingos jo interpretacijos lemia, kad savanorystę sudėtinga vienodai apibrėžti ir nuosekliai pristatyti plačiajai visuomenei. Skirtingos formos, motyvai bei kontekstai lemia, kad atsakymai į klausimus – kas yra savanorystė ir kaip žmonės ją suvokia – išlieka nevienareikšmiai. Diskusija dėl ribų („kas yra savanorystė?“) susijusi su tuo, kaip šis reiškinys viešai pristatomas ir vertinamas. Kintančios visuomenės nuostatos, naujos tendencijos bei įsitraukusių asmenų perspektyvų įvairovė vėl ir vėl atsispindi šiame savanorystės kaleidoskope naujomis spalvomis (Hustinx et al. 2010), kartu formuodamos vis naują jos įvaizdį viešojoje erdvėje. Kiekviena nauja praktika ar interpretacija įneša naują atspalvį į bendrą savanorystės vaizdinį, todėl savanorystės įvaizdis nėra statiškas – jis nuolat perkonstruojamas tiek pačių savanorių, tiek organizacijų, tiek platesnio visuomenės diskurso. Dėl šio daugialypumo savanorystės įvaizdis viešojoje erdvėje nėra savaime aiškus ar stabilus – jis nuolat kuriamas, interpretuojamas ir perkonstruojamas įvairių veikėjų, ypač nevyriausybinų organizacijų.

1.3 Savanorių motyvacija kaip savanorystės įvaizdžio formavimo veiksnys

Tyrimuose nuolat keliamas klausimas, kas lemia žmonių apsisprendimą savanoriauti ir kaip formuojasi šio pasirinkimo motyvai. Pats sprendimas grindžiamas įvairių veiksnių, kurie dažnai yra glaudžiai susiję ir vienas kitą veikia, sąveika. Savanorių įsitraukimas, patirtys ir indėlis labai skiriasi, kadangi juos lemia skirtingi tikslai bei vertybės, motyvacijos šaltiniai (Hustinx & Lammertyn, 2003). Wuthnow (1991) pabrėžia, kad motyvacija kyla iš plataus kultūrinio konteksto – ją formuoja individo vertybės, įsitikinimai ir konkrečioje bendruomenėje nusistovėjusios reikšmės ir jų interpretacijos. Organizacijos, siekiančios pritraukti savanorius, privalo gebėti išryškinti skirtingus motyvacinius aspektus. Pavyzdžiui, akcentuojant altruizmą, savanorystė pristatoma kaip „kilni misija“, o pabrėžiant karjeros ar įgūdžių privalumus – kaip „investicija į save“. Taigi motyvų pažinimas tampa strategine priemone, leidžiančia kurti patrauklų ir įvairioms tikslinėms grupėms aktualų daugiasluksnį savanorystės įvaizdį, formuoti tinkamus įvaizdžio akcentus. Motyvų identifikavimas yra esminis komunikacijos strategijų elementas – tik suprasdamos, kas skatina žmones įsitraukti, organizacijos gali formuoti įtaigų, tikslines grupes atliepiančių savanorystės įvaizdį.

Mokslinėje literatūroje vis dar diskutuojama ir bandoma paaiškinti, kodėl žmonės renkasi savanorišką veiklą, nes toks sprendimas ne visuomet atrodo savaime suprantamas ar racionalus. Tyrinėjant savanorystės reiškinį, Hustinx ir Lammertyn (2003) pastebi, kad jauni žmonės orientuojasi į asmeninį tobulėjimą ir renkasi veiklas, kurios suteikia didžiausią asmeninę naudą – socialinius ryšius, darbo patirtį, savirealizacijos galimybes, asmeninę autonomiją. Wuthnow (1991) savanorišką veiklą interpretuoja kaip vieną pagrindinių priklausymo bendruomenei išraiškų, stiprinančių asmens socialinę integraciją. Socialinė integracija savanorystėje turi ypatingą reikšmę – asmenys dažniau įsitraukia į tokią veiklą, kai yra įsivertinę tokiam socialinių ryšių tinkle (Hustinx et al., 2010; Wilson & Son, 2018). Įsitraukimą į savanorystę lemia ir išoriniai veiksniai – kvietimas prisijungti arba artimųjų ir draugų patirtys taip pat formuoja tam tikrą savanorystės įvaizdį (Bussell & Forbes, 2002). Tai yra svarbus ir žmogaus socialinių tinklų kontekstas. Remdamiesi tyrimais, Handy ir kiti tyrėjai (2010) išskiria tris pagrindines savanorystės motyvų kategorijas: 1) altruistinius–vertybinius; 2) utilitarinius–žmogiškojo kapitalo; 3) socialinius–socialinių tinklų (Handy et al., 2010, p. 499). Analizuojant įsitraukimo į savanorišką veiklą priežastis, Rochester (2010) savo ruožtu siūlo keturių vertybinių rinkinių klasifikaciją: 1) altruizmas/geradarystė – rūpesčio kitais akcentavimas; 2) solidarumas – atsakomybės jausmas ir tapatinimasis su grupe; 3) abipusiškumo principas (angl. *reciprocity*) – suvokimas, jog pagalba kitiems gali atnešti naudą ir pačiam; 4) teisingumo siekis – įsitikinimas, kad nelygybė ir neteisybė nepriimtina nei moraliai, nei socialiai (Rochester et al., 2010, p. 16). Šios motyvų sistemos nėra statiškos – laikui bėgant jos gali

kisti priklausomai nuo pačių savanorių ar organizacijų, su kuriomis jie susiję. Nors nėra įmanoma nustatyti baigtinį įsitraukimo priežasčių skaičių ar išskirti tokias kategorijas, kurios aprėptų visas įsitraukimą paaiškinančias versijas, motyvai yra „veiksmo sudedamoji dalis, suteikianti reikšmę ir padedanti formuoti elgesį“ (Wilson, 2000, p. 218) ir padeda konstruoti tai, kaip individai patys suvokia savo dalyvavimą savanorystėje (Rochester et al., 2010). Be to, skirtingos socialinės situacijos lemia, kurie motyvai tampa labiau įtakingi (Musick & Wilson, 2007), o motyvų pobūdis neretai varijuoja ir tarp amžiaus grupių. Kaip minėta 1.1 skyriuje, savanoriškų veiklų kaita rodo, jog žmonės vis labiau krypta link reflektyvios, individualizuotos, labiau savanaudiškomis paskatomis grįstos, o ne altruistinėmis motyvais paremtos savanorystės (Hustinx, Handy, et al., 2010; Jardim & Marques da Silva, 2018). Savanorystė gali atliepti skirtingus poreikius, tačiau savanoriškos veiklos motyvų visuma lieka sunkiai apibrėžiama. Neretai atveju pabrėžiama, kad jų įvairovė tokia pat didelė, kaip ir pačių savanorių.

Siekiant paaiškinti, kodėl žmonės įsitraukia į savanorystę, mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių modelių. Ekonomistas James Andreoni (1990) pristato „šilto švytėjimo“ hipotezę (angl. *warm glow hypothesis*), kuri laikoma vienu iš įtakingiausių modelių aiškinant prosocialų elgesį. Pasak Andreoni (1990), padėdami kitiems žmonės patiria teigiamas emocijas – savotišką „šilumą“ ar vidinį pasitenkinimą, kylantį iš paties dosnumo gesto. Ši būseną laikoma savita vidine paskata, atsirandančia tuomet, kai pats davimo veiksmas tampa malonumo šaltiniu. Andreoni (1990) teigia, kad šis džiaugsmas gali būti siejamas su prestižo siekiu, pagarbos ar pripažinimo troškimu, socialinio įvaizdžio stiprinimu ar net noru išvengti neigiamo aplinkinių vertinimo. Šiame modelyje altruistinė ir egoistinė motyvacija pasireiškia kartu, o „šiltas švytėjimas“ padeda paaiškinti, kodėl individai ryžtasi savanoriauti. Bandant išsklaidyti kylančias abejones dėl savanoriavimo racionalumo, pabrėžiama, jog savanorystė turi teikti naudos, kuri palaikytų ir sustiprintų savanorio poziciją (Hustinx et al., 2010). Stebbins (2009) teigia, kad savanorystės procesą palaiko dvi tarpusavyje susijusios varomosios jėgos – altruistiniai impulsai ir egoistiniai siekiai, kurių tarpusavio įtampa formuoja savanoriškos veiklos dinamiką. Daugelyje tyrimų išryškėja būtent šių dviejų polių kontinuumas (Hustinx et al., 2010). Altruistiniai motyvai gali paskatinti pradėti savanoriauti, tačiau ilgalaikį įsitraukimą labiausiai lemia individualūs interesai (Jardim & Marques da Silva, 2018). Jei „tradicinės“ savanorystės pagrindas buvo altruistinė vertybinė orientacija, šiandien ji vis dažniau siejama su šiuolaikiniais motyvais: karjeros galimybėmis, darbo patirtimi, įsidarbinimo perspektyvomis, naujais įgūdžiais, asmeniniu augimu ar bendraminčių paieška (Jardim & Marques da Silva, 2018). Bekkers ir kiti mokslininkai (2016) pabrėžia, kad savanorių pasitenkinimą labiausiai lemia tai, ar jie jaučia galintys laisvai pasirinkti įsitraukimo formą, ar žino, ko iš jų tikimasi, ar sulaukia pripažinimo, patiria pagarbą ir lygiavertį santykį su organizacija. Savanorystė ne visuomet gali pateisinti visus lūkesčius ar suteikti norimų rezultatų (Hustinx et al.,

2010), tačiau svarbu pabrėžti, jog savanorystė visuomet grindžiama asmens laisvu apsisprendimu – tiek į ją įsitraukiant, tiek jos atsisakant (Stebbins, 2009).

Musick ir Wilson (2007), nagrinėdami socialinių ryšių vaidmenį, išplėtojo „kolektyvinės savanorystės“ (angl. *collective volunteering*) idėją, kuri gali būti suprantama kaip aiškinamasis modelis, kuriame akcentuojama, kad savanoriška veikla nėra vien individualus apsisprendimas, bet kyla iš žmonių socialinių ryšių (Musick & Wilson, 2007, p. 527-529). Kitaip tariant, savanorystė dažnai yra kolektyvinis procesas, t.y. ji „gimsta“ grupėse: šeimoje, draugų rate, bendruomenėje ar tarp kolegų. Gil-Lacruz ir Marcuello (2017) teigia, jog savanorystę daugiausia paaiškina ne individualios savybės (pavyzdžiui, amžius, lytis), o socialinės sąlygos. Tokie socialiniai ryšiai ne tik skatina asmenis įsitraukti, jungia juos tarpusavyje, bet taip pat palaiko, stiprina jų dalyvavimą, sudarant sąlygas vadinamajai „kolektyvinei savanorystei“. Žmonės dažniau savanoriauja, jei jų aplinkoje yra kitų savanoriaujančių, o dalyvavimas savanorystėje yra tarsi „socialiai įterptas“ (angl. *embedded*) (Musick & Wilson, 2007, p. 527-529). Todėl savanorystė čia suprantama kaip kolektyvinė praktika, paremta tarpusavio ryšiais ir bendromis normomis, o ne tik atskiro individo motyvacija. Šie veiksniai leidžia paaiškinti, kodėl kai kuriose visuomenėse ir organizacijose savanoriška veikla paplitusi labiau nei kitose, o savanorių pasitenkinimo lygis skiriasi. Nors savanorius skatina tiek altruistiniai, tiek egoistiniai veiksniai (Bussell & Forbes, 2002), jų santykis kiekvienu atveju gali būti kitoks – net įsitraukę į tą pačią veiklą asmenys gali turėti skirtingus tikslus ir skirtingai paskirstyti akcentus tarp altruistinių bei egoistinių motyvų. Remdamasi „ekologinių sistemų modeliu“ (angl. *ecological systems model*), Kulik (2007) siūlo savanorystę vertinti kaip reiškinį, kylantį iš nuolatinės individo ir jį supančios aplinkos abipusės sąveikos. Kulik (2007) pabrėžia, kad šis modelis leidžia matyti daugiasluoksnę sistemą: nuo asmens sociodemografinių charakteristikų ir asmenybės bruožų iki šeimos aplinkos, visuomenėje galiojančių socialinių normų bei institucinių sąlygų. Šiuo modeliu akcentuojama tai, jog norint suprasti savanorius ir jų įsitraukimą į savanorišką veiklą, svarbu nepamiršti, kad žmogus visų pirma yra socialinis veikėjas, kurio mąstymą ir elgesį formuoja aplinka. Motyvai veikia kaip interpretaciniai rėmai, per kuriuos auditorijos suvokia savanorystės prasmę, todėl jie tampa svarbia prielaida formuojant tai, kaip organizacijos komunikuoja savanorystę ir kokias jos formas pristato kaip pageidautinas.

1.4 Tarp naudos kitiems ir naudos sau: savanorystės patrauklumo formavimas

Savanorystė nuo seno suvokiama kaip reiškiny, turintis dvi tarpusavyje susijusias dimensijas – naudą kitiems ir naudą pačiam savanoriui. Dėl šios dvilypės struktūros vis daugiau tyrėjų analizuoja savanorystės poveikį subjektyvios ir objektyvios gerovės dimensijoms (Wilson & Musick, 1999). Ši dvilypė prigimtis padeda suprasti ne tik savanorių įsitraukimo logiką, bet ir tai, kodėl savanorystė visuomenėje vertinama kaip prasminga ir socialiai patraukli veikla. Kitaip tariant, savanorystės įvaizdis formuojasi per šiuos du polius: ji pateikiama kaip visuomenės gerovei naudinga praktika, bet kartu – kaip veikla, teikianti emocinės, socialinės ar profesinės naudos pačiam savanoriui. Žmonės linkę vertinti tiek gaunamą naudą, tiek patiriamus kaštus (Bussell & Forbes, 2002), todėl retai kada įsitraukia visiškai nesitikėdami jokios asmeninės grąžos (Jardim & Marques da Silva, 2018). Kadangi savanoriška veikla nėra siejama su finansiniu atlygiu, o savanoriai savo veikloje neretai susiduria su įvairiais iššūkiais ir kliūtimis, ypatingą reikšmę įgyja vidinės paskatos, padedančios išlaikyti įsitraukimą (Rochester et al., 2010, p. 125). Savanorystėje egzistuojantis „atlygis“ nėra materialus, veikiau tai psichologinis, socialinis ar simbolinis atlygis, kylantis iš dalyvavimo bendruomenėje. Wilson (2000) atkreipia dėmesį, kad socialiniai mainai savanorystėje vyksta dviem kryptimis: padedama kitiems ne tik dėl tiesioginės gavėjo naudos, bet ir dėl numanomos grąžos sau ateityje. Bailey ir kolegos (2019) savanorystę apibūdina kaip „laikinais sudėtingą“ (angl. *temporally complex*) ir „giliai socialią“ (angl. *deeply social*) veiklą: pagrindinis išteklius, kurį savanoriai investuoja, yra jų laikas – skirtingai nei pinigai ar reputacija, jis yra ribotas ir neatkuriamas. Šiame kontekste savanorystė įgauna „prasmingos veiklos paradokso“ pobūdį: savirealizacija įmanoma tik per santykį su kitais (Bailey et al., 2019, p. 490). Ši įžvalga atsispindi ir organizacijų komunikacijoje, kurioje dažnai pabrėžiama: „padėti kitiems, bet augi ir pats“ – formuluotė, apjungianti altruistinę ir individualią savanorystės dimensiją. Tad ši dvilypė struktūra – nauda kitiems ir nauda sau – tampa esmine ne tik analizuojant savanorystės praktiką, bet ir aiškinant, kaip viešojoje erdvėje konstruojamas savanorystės patrauklumas ir įvaizdis.

Nauda visuomenei. Pirmoji dvilypės naudos dimensija susijusi su visuomenės gerove. Savanorystė laikoma viena svarbiausių visuomeninio dalyvavimo formų, prisidedančių prie bendruomenių stiprinimo, socialinio kapitalo kūrimo ir pilietinio bendradarbiavimo, kartu skatinančių solidarumą bei demokratinę raidą (Wilson & Musick, 1999; Stebbins, 2009). Pasak Wilson (2012), savanorystė yra proaktyvi praktika, kuriai būdingas ne tik aktyvus įsitraukimas, bet ir sąmoningas atsakomybės prisiėmimas už visuomenės gerovę. Savanorystė tampa vienu svarbiausių instrumentų, palaikančių bendruomenių sanglaudą ir visuomenės darną, taip pat tampa svarbia priemone visuomenės raidai užtikrinti (Hustinx et al., 2010). Tokios funkcijos didina

savanorystės patrauklumą, todėl savanorystė vis dažniau suvokiama kaip prasmingą grąžą visuomenei teikianti praktika. Savanoriai prisideda prie socialinės paramos, remia pažeidžiamas grupes, kuria bendruomenines iniciatyvas ir dalyvauja socialinių inovacijų procese (Hustinx et al., 2010). Güntert ir kolegės (2022) metaforiškai pažymi, kad savanorystė leidžia „įgyvendinti“ pasaulį tokį, kokio norėtume – net jei realybėje jis tebėra toli nuo idealo. Tokia perspektyva atskleidžia normatyvinę savanorystės funkciją – ji leidžia priartėti prie visuomenės idealo, net jeigu jis išlieka nepasiekiamas. Tokie aspektai dažnai tampa komunikacinių kampanijų akcentais, formuojančiais savanorystės, kaip prasmingos ir visuomenei būtinos veiklos, įvaizdį. Dėl to dvilypė nauda komunikacijoje tampa simboliniu visuomenės pažangos ir solidarumo atvaizdu: savanorystė matoma kaip socialiai reikšminga, būtina ir morališkai vertinga praktika, o tai sustiprina jos patrauklumą bei prasmingą įvaizdį.

Nauda savanoriui. Greta visuomeninės naudos, savanorystė savanoriams tampa ir asmeninio tobulėjimo erdve (Kelemen et al., 2017). Iš pirmo žvilgsnio savanorystė gali pasirodyti kaip neracionalus pasirinkimas – ji reikalauja pastangų, išsipareigojimų ir net papildomų išlaidų, tačiau nesuteikia materialinės naudos. Asmeninė grąža gali būti labai įvairi: savanorystė suteikia galimybę pritaikyti turimus gebėjimus, įgyti naujų ir aktyviau įsiliesti į socialinį gyvenimą (Wilson, 2000, p. 215), tačiau konkreti šių galimybių realizacija priklauso nuo paties individo, taip pat varijuoja priklausomai nuo pasirinktos veiklos formos ir srities. Savanorio vertybinės nuostatos daro įtaką ne tik sprendimui dalyvauti, bet ir pačiam veiklos prasmės suvokimui (Wilson, 2000). Tokia įvairialypė grąža apima platų spektrą: nuo žmogiškojo kapitalo stiprinimo iki psichologinės gerovės (Hustinx et al., 2010). Konkretus asmeninis „uždarbis“ siejamas su įsidarbinimo galimybėmis, pasitikėjimu, pripažinimu, savigarba, savirealizacija, fizine bei psichine sveikata, socialine integracija, pilietiškumu, „šiltu švytėjimu“, probleminio elgesio ar net mirtingumo rodiklių mažėjimu (Wilson & Musick, 1999; Wilson, 2000). Šie elementai tampa svarbūs ir organizacijų komunikacijoje kuriant abipusę naudą teikiančios veiklos naratyvą. Savanorystė atveria įvairias galimybes – nuo naujų ryšių užmezgimo ir socialinių tinklų plėtros iki bendradarbiavimo patirties bei naujų kompetencijų įgijimo. Tokie įgūdžiai suteikia konkurencinį pranašumą darbo rinkoje, todėl ši veikla tampa reikšminga profesinio kelio dalimi (Jardim & Marques da Silva, 2018, p. 8). Kaip teigia Wilson ir Musick (1999, p. 167), „savęs atradimas nėra savanorystės rezultatas, tai pati savanorystė“³, tad individo tapatybės ir vertybių raiška glaudžiai susijusi su savanoryste. Vienas plačiausiai taikomų aiškinimo modelių – savanorių funkcijų inventorių (angl. *Volunteer Functions Inventory, VFI*) (Clary et al., 1998). Pagal jį, bendrai savanorystė atlieka šešias pagrindines asmenines ir socialines funkcijas: 1) **vertybinė funkcija** – atspindi individo siekį išreikšti save ar veikti pagal moralines nuostatas; 2) **žinių funkcija** – siejama

³ Iš anglų kalbos čia ir toliau versta šio darbo autorės.

su galimybe mokytis, pritaikyti turimus gebėjimus ar įgyti naujų, dažnai nenaudojamų įgūdžių; 3) **tobulėjimo funkcija** – pabrėžia psichologinio augimo, savivertės ir pasitenkinimo poreikį; 4) **karjeros funkcija** – nusako savanorystės reikšmę profesinės patirties kaupimui bei įsidarbinimo galimybėms; 5) **socialinė funkcija** – reiškia savanorystės vaidmenį stiprinant tarpasmeninius ryšius ir bendruomeniškumą; 6) **apsauginė funkcija** – parodo, kad savanorystė gali padėti mažinti neigiamas emocijas ar įveikti asmenines problemas (Clary & Snyder, 1999, p. 157). Skirtingi – vidiniai ar išoriniai – motyvai daro įtaką tam, kiek prasminga ir pasitenkinimą teikianti savanoriška veikla atrodo pačiam individui (Meier & Stutzer, 2008). Vidinė motyvacija grindžiama altruistine orientacija prisidėti prie kitų gerovės – veikla pati savaime tampa atlygiu, nes ji suteikia malonumo ir prasmės; o tuo tarpu išorinė motyvacija labiau pasireiškia kaip sąmoninga investicija – siekis gauti tam tikrą naudą, pavyzdžiui, sustiprinti žmogiškąjį kapitalą, plėtoti socialinius ryšius ar pelnyti pritarimą (Meier & Stutzer, 2008). Daugumai žmonių savanorystės teikiama nauda galiausiai pasireiškia įvairių minėtų motyvų ar „atlygių“ deriniu. Moksliniai tyrimai pabrėžia, kad savanorystės poveikis savanoriui neapsiriboja pačiu veiksmu – individuali nauda gali pranokti momentinę patirtį, gali tęstis už paties veiksmo ribų ir išlikti ilgesnį laiką (Wilson & Musick, 1999). Savanorių išlaikymas yra tiek pat kompleksiškas, kiek ir jų motyvacija. Savanoriška veikla sustiprina socialinius tinklus, o tai didina tikimybę ateityje vėl įsitraukti ar būti pakviestam į tokias pilietines iniciatyvas bei suteikia platesnes informacijos ir prieigas prie galimybių (Dawson et al., 2019). Taigi įsitraukimo ir gaunamos naudos aiškinimai apima platų motyvų spektrą – nuo savirealizacijos, socialinės integracijos ir prasmės paieškų iki racionalaus pasirinkimo logikos, žmogiškojo kapitalo ar socialinių išteklių vertinimo (Wilson, 2000). Būtent šių skirtingų motyvų dermė ir dvilypė savanorystės nauda – tiek visuomenei, tiek pačiam savanoriui – lemia, kad savanorystė tampa patraukli įvairioms visuomenės grupėms. Ji nėra vien tik dovana kitiems ar vien tik investicija į save: savanorystės patrauklumas kyla iš šių dviejų polių sąveikos, kuri ir išskiria ją iš kitų veiklos formų. Šis dvilypės naudos pobūdis turi tiesioginę reikšmę ir savanorystės įvaizdžio formavimui. Organizacijos, siekiančios pristatyti savanorystę kaip patrauklią veiklą, turi remtis tuo, kas motyvuoja potencialius savanorius. Kadangi savanorystė grindžiama neatlygintinumu, laisvu apsisprendimu ir orientacija į bendrąjį gerį, ją komunikuoti visuomenei neretai yra sudėtingiau nei veiklas, turinčias aiškų materialų atlygį. Todėl organizacijoms tenka užduotis „įrėminti“ savanorystę kaip vertingą, prasmingą ir abipusę grąžą kuriančią praktiką, kurios patrauklumas gimsta iš unikalios socialinių ryšių ir asmeninio augimo kombinacijos.

1.5 Savanorio portretas: tikslinės auditorijos charakteristika

Moksliniai tyrimai jau kelis dešimtmečius bando atsakyti į klausimą, kas yra „savanoris“ – koks jo socialinis, kultūrinis ar demografinis profilis, kokios prielaidos lemia įsitraukimą, ir kodėl vieni žmonės savanoriauja, o kiti ne. Nors Musick ir Wilson (2007) pateikia vieną iš išsamiausių analizės bandymų, jie patys pripažįsta, kad „pilnas savanorio portretas“ lieka neužbaigtas, o šį reiškinį vis dar gaubia daugybė neišspręstų detalių. Kitaip tariant, egzistuoja daugybė fragmentų, bet nėra galutinio „savanorio paveikslo“.

Empiriniai tyrimai rodo, kad dažniausiai savanoriai yra tie žmonės, kurie turi daugiau socialinių ir ekonominių išteklių – tie, kurių gyvenimo stabilumas leidžia investuoti laiką į visuomeninę veiklą (Wilson, 2000). Tik tuomet, kai baziniai poreikiai yra patenkinti, atsiranda galimybė „dalintis pertekliumi“ – laiku, kompetencijomis ar socialiniais ištekliais (Hustinx et al., 2010). Švietimas taip pat veikia kaip reikšminga savanorystės prielaida: labiau išsilavinę asmenys pasižymi platesniu problemų suvokimu ir geresniais bendravimo įgūdžiais, kurie palengvina įsitraukimą į bendruomeninę veiklą (Musick & Wilson, 2007). Tokios savybės didina tikimybę tiek būti pakviestiems savanoriauti, tiek ir patiems įsitraukti į tokią veiklą. Remiantis Son ir Wilson (2017), savanorystei palankesni tie žmonės, kurių socialinė aplinka į jų iniciatyvas reaguoja pozityviai. Toks patyrimas įgalina bei sustiprina įsitikinimą, jog jų pastangos turi reikšmę, todėl didina polinkį ir įsitraukti. Tyrimai atskleidžia, kad jaunimas sudaro didžiąją dalį savanorių, tačiau jų motyvai ir elgsena skiriasi nuo vyresniųjų kartų. Jauni žmonės renkasi savanorišką veiklą kaip būdą įgyti patirties, sustiprinti savo tapatybę, įveikti iššūkius ir pereiti į naujus gyvenimo etapus (Jardim & Marques da Silva, 2018). Jardim ir Marques da Silva (2018) atkreipia dėmesį, kad jaunimas pasižymi didesniu jautrumu visuomenės transformacijoms – jie greičiau nei kitos grupės koreguoja savo įpročius ir elgesį, prisitaikydami prie kintančių aplinkybių. Savanorystė jaunam žmogui neretai tampa pereinamuoju etapu, tarsi „tiltu“ – ji padeda lengviau žengti į profesinį gyvenimą ir kartu veikia kaip nuolatinio mokymosi bei asmeninio augimo patirtis. Tai tarsi savo poreikių patenkinimas ir gyvenimo formavimas per socialinę aplinką (Jardim & Marques da Silva, 2018). Jaunimas taip pat dažniau susiduria ir su įsitraukimą ribojančiomis kliūtimis – finansais, laiko stoka ar ribotomis galimybėmis. Vis dėlto, įsitraukdami į savanorystę, žmonės patys įvertina, kiek ši veikla jiems „kainuos“ ir kokios naudos gali suteikti, tad priimdami sprendimą savanoriauti, prisiima atsakomybę už šį pasirinkimą ir jo atnešamus rezultatus.

Wilson ir Musick (1997) savanorystę sieja su trimis būtinomis kapitalo formomis – žmogiškuoju, socialiniu ir kultūriniu kapitalu. Jų trūkumas pas žmones gali tapti barjeru, o pakankamas kiekis – paskata įsitraukti. Tuo tarpu Dawson et al. (2019) išskiria „tikruosius“ bei „netikruosius“ veiksnius, susijusius su valstybės politika ir socialine aplinka: dalis savanorių

profilio bruožų yra struktūriškai nulemti ir nepaslankūs, o dalis – kintantys, priklausomi nuo organizacijų veikimo ir pasiūlos. Nemažai mokslininkų pažymi, kad savanoriaujantys asmenys neretai išsiskiria tam tikrais demografiniais, socialiniais ar ekonominiais bruožais, vis dėlto savanoriai nėra vienaalytė grupė. Jie skiriasi amžiumi, gyvenimo būdu, motyvais, patirtimi ir įgūdžiais; vieni renkasi ilgalaikes, kiti – epizodines veiklas (Bussell & Forbes, 2002). Todėl bandymai sukurti „tipinį savanorį“ nuolat stringa – šis portretas yra pernelyg dinamiškas ir heterogeniškas, kad būtų galima jį redukuoti į vieną modelį (Bussell & Forbes, 2002).

Nors yra abejojama galimybe nupiešti vieningą savanorio portretą, organizacijų komunikacijoje toks portretas tampa praktiškai būtinu. Komunikuojant savanorystę veikia rinkodaros logika – norint „parduoti“ produktą, formuojamas vartotojo portretas, o norint „parduoti“ savanorystės idėją, organizacijos kuria supaprastintą savanorio portretą. Nors tokie portretai nebūtinai atspindi realius savanorių profilius ir dažnai būna grindžiami stereotipiniais aprašymais, jie padeda organizacijoms įsivaizduoti, ką kviesti ir kokiomis žinutėmis gali pasiekti auditorijas. Kitaip tariant, komunikacijoje savanorio portretas tampa strateginiu įrankiu – būdu susieti dvilypę savanorystės naudą su tikslinių grupių lūkesčiais ir motyvacijomis. Nors „pilnas savanorio portretas“ mokslinėje literatūroje išlieka neišbaigtas ir daugiasluoksnis (Musick & Wilson, 2007), komunikacijoje ši neapibrėžtis tampa problema ir būtinu praktiniu modeliu – auditorijų segmentavimo, žinučių kūrimo ir savanorystės įvaizdžio formavimo instrumentu.

1.6 Savanorystės tendencijos Lietuvoje

Lietuvoje savanorystė vis ryškiau suvokiama kaip daugialypis socialinis reiškinys, susijęs su bendruomenių stiprinimu, socialine sanglauda ir pilietinio aktyvumo ugdymu. Ji tampa svarbiu mechanizmu, padedančiu reaguoti į visuomenės iššūkius ir įgalinti skirtingas gyventojų grupes. Šiame skyriuje apžvelgiamas savanorystės kontekstas Lietuvoje – nuo istorinės raidos ir teisinio pagrindo iki dabartinių tendencijų ir Lietuvos mokslininkų atliktų darbų. Tokia nuosekli analizė leidžia suprasti, kokiame sociokultūriniame ir instituciniame lauke formuojamas šiuolaikinis savanorystės įvaizdis.

1.6.1 Savanorystės sociokultūrinės ištakos

Lietuvoje savanorystė kaip įprasta ir plačiai priimta praktika yra gana naujas reiškinys – jos tradicijos visuomenėje įsitvirtina tik palaipsniui. Šį procesą ilgai slopino šalies socialinis, kultūrinis, politinis, ekonominis ir istorinis šalies kontekstas (Butkuvienė, 2005). Visuomenėje ilgą laiką trūko palankių sąlygų savanoriškai veiklai: vyravo institucinis nepasitikėjimas, politinės sistemos nesklandumai ir silpna pilietinės visuomenės tradicija.

Nors tam tikros savanoriškų iniciatyvų apraiškos Lietuvoje pastebimos jau XVI a., savanorystės samprata ir jos visuomeninis įvaizdis kito priklausomai nuo laikotarpio (Kurapkaitienė, 2013). Viena pirmųjų ir iki šiol reikšmingiausių savanoriškų organizacijų – 1919 metais įkurtas Lietuvos Raudonasis Kryžius, atsiradęs siekiant teikti pagalbą karo nukentėjusiesiems⁴. Tarpukariu (1918–1940 m.) sparčiai kūrėsi įvairių sričių draugijos ir organizacijos, skatinusios savanoriškos veiklos idėją. Šis laikotarpis sustiprino tiek savanoriškos veiklos poziciją, tiek ir organizacijų vaidmenį visuomenėje. Sovietų Sąjungos okupacija 1940-ais metais kardinaliai pakeitė savanorišką veiklą. Nuo to laiko savanoriškos iniciatyvos buvo griežtai ribojamos, o dalis veiklų paverstos privalomomis (Kurapkaitienė, 2013). „Savanoriškas darbas“ tapo ideologizuota pareiga, kuri prieštaravo savanorystės savanoriškumo, laisvo apsisprendimo ir neatlygintinumo principams. Šis laikotarpis paliko pasyvumo, nepasitikėjimo ir neefektyvios visuomeninių organizacijų veiklos „paveldą“, kuris iki šiol veikia savanorystės įvaizdį (Butkuvienė, 2005). Savanoriška veikla neretai vis dar siejama su formaliomis „talkomis“, prievartiniais darbais ar simboliu dalyvavimu, o ne su savanorio iniciatyva ir pasirinkimu. Savicka (2021) siūlo sovietmečiu vyravusias iniciatyvas vadinti „pseudosavanoryste“ – formalia veikla, kurioje trūko savanoriško apsisprendimo. Sovietmečio palikimą ir jo poveikį šiuolaikinėms savanorystės nuostatoms analizuoja ir Pranaitytė (2024). Jos tyrimas atskleidžia, kad ilgametė patirtis gyvenant totalitariniame režime formavo žmonių nuostatas į pagalbą, iniciatyvą ir bendruomeniškumą – ilgą laiką dominavo nuostata, jog „valstybė pasirūpins“, o savarankiškos iniciatyvos buvo nereikalingos ar net rizikingos. Šios istorinės patirtys tapo svarbiu kontekstu aiškinant savanorystės suvokimo transformacijas nepriklausomybės laikotarpiu. Nepriklausomybės atkūrimas tapo lūžio tašku savanorystei atgimti: atsirado realios sąlygos kurti savanorius telkiančioms iniciatyvoms, tačiau pati praktika dar buvo menkai paplitusi, organizacijos įsitvirtino taip pat palaipsniui. Ypač išsiskyrė krašto apsaugos sritis, kurioje piliečių įsitraukimas tapo viena matomiausių savanorystės formų (Kurapkaitienė, 2013). Toks istorinis kontekstas lėmė, kad daliai visuomenės savanorio sąvoka iki šiol pirmiausia siejasi su gynybos struktūromis ir krašto apsaugos savanorių pajėgomis, o tai siaurina savanorystės sampratą ir iškreipia platesnį šio reiškinio įvaizdį.

Atkūrus nepriklausomybę ir plėtojantis pilietinės visuomenės idėjoms, savanoriška veikla Lietuvoje palaipsniui išsiplėtė į skirtingas sritis – socialinę pagalbą, švietimą, kultūrą, aplinkosaugą et al. (Kurapkaitienė, 2013). 1998 metais buvo įsteigtas „A.C. Patria“ savanorių centras, o 2000 metais šalyje pradėjo veikti Europos Komisijos inicijuota „Europos savanorių tarnybos“ programa, suteikusi jaunimui didesnes galimybes dalyvauti tarptautiniuose projektuose (Kurapkaitienė, 2013). Tuo metu aktyvėjo ir kitos organizacijos, plėtojusios savanorystės idėją. Vis dėlto ilgą laiką savanorystė neturėjo aiškaus teisinio apibrėžimo, todėl jos įvaizdis daugiausia buvo formuojamas

⁴ Lietuvos Raudonasis Kryžius. <https://redcross.lt/apie-mus/>

per pavienes iniciatyvas ir organizacijų praktiką. Lūžio tašku Lietuvoje galima laikyti 2011 metus, kai Europos Komisija paskelbė Europos savanoriškos veiklos metus⁵. Šis politinis ir simbolinis impulsas paskatino valstybes narės, įskaitant Lietuvą, sistemiškiau žvelgti į savanorystės plėtrą ir bendradarbiavimą šioje srityje. Reaguodama į tai, Lietuva priėmė Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymą (2011)⁶, kuriuo pirmą kartą buvo oficialiai apibrėžta savanorystė ir nustatyti jos principai. Šis teisinis apibrėžimas tapo svarbiu orientyru ne tik praktiniam savanoriškos veiklos organizavimui, bet ir savanorystės įvaizdžio kūrimui: jis suteikė aiškumo organizacijų komunikacijai ir sustiprino savanorystės srities profesionalizaciją.

1.6.2 Teisinis savanorystės reglamentavimas

Teisinė aplinka yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių, kaip savanoriška veikla organizuojama, vertinama ir pristatoma viešajame diskurse. 2001 metais Lietuvos Vyriausybė priėmė nutarimą, kuriame pirmą kartą buvo apibrėžta savanorio sąvoka, savanoriškų darbų organizavimo principai bei savanorio ir organizacijos santykiai⁷. Nors 2007 metais šis dokumentas neteko galios⁸, jis tapo atspirties tašku vėlesniam teisiniui reguliavimui. Tais pačiais metais savanoriškos veiklos reglamentavimas atsirado Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse, o 2011 metais priimtas Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas⁹ tapo pagrindiniu dokumentu, nustatančiu savanorystės principus, sąlygas ir organizavimo tvarką. Įstatyme savanoriška veikla apibrėžiama kaip „savanorio neatlyginamai atliekama visuomenei naudinga veikla, kurios sąlygos nustatomos savanorio ir šios veiklos organizatoriaus susitarimu“¹⁰. Pagal šį apibrėžimą savanorystė yra prieinama įvairioms grupėms: savanoriais gali tapti visi Lietuvos Respublikos piliečiai ir teisėtai šalyje gyvenantys užsieniečiai nuo 14 metų amžiaus (14–18 metų asmenims reikalingas įstatyminių atstovų sutikimas). Įstatymas taip pat numato, kad speciali kvalifikacija savanoriui nėra reikalinga, nebent tai nustato specifiniai teisės aktai ar konkrečios veiklos pobūdis. Dalyvavimas savanoriškoje veikloje siejamas su laisvu apsisprendimu skirti savo laiką veiklai, kuri skirta tretiesiems asmenims, t. y. ne savo šeimai ar artimiausiai aplinkai, ir nėra laikoma privalomu, prievartiniu ar nelegaliu darbu – savanorio ir organizacijos santykiai laikomi civiliniais, o ne darbo santykiais. Tai padeda

⁵ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-406 „Dėl Nacionalinės 2011-ųjų Europos savanoriškos veiklos, kuria skatinamas aktyvus pilietiškumas, metų programos patvirtinimo“. (2010). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.380985>

⁶ Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas Nr. XI-1500. (2011). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.314C413DE28C>

⁷ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 106-3801 „Dėl Savanoriškų darbų atlikimo sąlygų ir tvarkos patvirtinimo“ (2001). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.1BEF01EA1A70>

⁸ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 17-640 „Dėl kai kurių Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų pripažinimo netekusiais galios“ (2007). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.CAEFC7977A3D>

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

atskirti savanorystę nuo galimo veiklos iškraipymo ir kartu apsaugo savanorius nuo išnaudojimo. Savanorystė grindžiama visuomenei ir pačiam savanoriui teikiama nauda, taip pat pabrėžiant bendradarbiavimą, atvirumą įvairovėms ir veiklos lankstumą kaip pagrindinius savanorystės principus. Teisiniame reguliavime įtvirtintos savanorių ir organizacijų teisės bei pareigos. Savanoriams garantuojama teisė bet kada nutraukti veiklą, gauti informaciją apie jos pobūdį ir rizikas, būtinas priemones, o pasibaigus veiklai – dokumentą apie įgytas kompetencijas. Tai svarbi nuostata, leidžianti savanorystę traktuoti ne tik kaip moralinę iniciatyvą, bet ir kaip formaliai pripažįstamą patirtį. 12 straipsnyje numatyta, kad tokia veikla gali būti pripažįstama kaip praktika, kaip mokymosi patirtis bei kaip bendrojo ugdymo planuose numatyta socialinė veikla. 2020 metų pakeitimais¹¹ papildomai įtvirtino galimybę ilgametę (daugiau nei 25 metų trukmės) savanorystę pripažinti darbo stažu ir įskaičiuoti skiriant senatvės pensiją – tai aiškiai parodo valstybės požiūrio pokytį į savanorystę kaip socialiai vertingą veiklą. Veiklos organizatoriams nustatyta pareiga sudaryti savanoriškos veiklos sutartį tais atvejais, kai kompensuojamos su savanoryste susijusios išlaidos ar to reikalauja viena iš sutarties šalių. Kompensuotos išlaidos nelaikomos savanorio pajamomis, todėl išlaikoma neatlygintinumų samprata ir apsaugoma savanorystės esmė.

Pastaraisiais metais savanorystės reglamentavimas ir jos praktinis įgyvendinimas Lietuvoje tapo dar nuoseklesnis, ypač po COVID-19 pandemijos, išryškinusios savanorių indėlio svarbą. Reaguodamas į sustiprėjusį visuomenės aktyvumą, Seimas 2021 metų nutarimu 2022-uosius paskelbė Savanorystės metais¹², akcentuodamas savanorystės reikšmę visuomenės susitelkimui, pilietiškumo stiprinimui, jaunimo įgalinimui, nevyriausybinių organizacijų veiklos plėtrai ir savanorystės teikiamai naudai tiek visuomenei, tiek žmogaus asmeniniam augimui. Nutarime akcentuojama, kad savanorystė tampa „ateities kapitalu“, kuris gali būti reikšmingas jaunimo įsitvirtinimui darbo rinkoje – ši prielaida tiesiogiai siejasi su savanorystės, kaip patrauklios veiklos, komunikaciniu potencialu. Savanorystės metų minėjimo planas¹³ apėmė edukacines ir kultūrines iniciatyvas, mokymus, konferencijas, viešinimo kampanijas bei teisės aktų tobulinimą, taip plečiant galimybes įsitraukti ir stiprinant savanorystės matomumą bei įvaizdį. Šis laikotarpis tapo svarbiu postūmiu tolesniam teisinės ir institucinės savanorystės aplinkos stiprinimui.

Viena reikšmingiausių pastarųjų metų iniciatyvų – siekis nuo 2025 metų sukurti nacionalinį savanorystės kokybės standartą^{14,15}, kuriuo būtų suvienodintos skirtingos organizacijų

¹¹ Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymo Nr. XI-1500 11, 12 straipsnių pakeitimo įstatymas. (2019). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/263550e0c4af11e993cff47c25bfa28c>

¹² Lietuvos Respublikos seimo nutarimas Nr. XIV-314 „Dėl 2022 metų paskelbimo savanorystės metais“. (2021). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bb50ff32b70111ebb83ad5fbec9dd554>

¹³ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1002 „Dėl savanorystės metų minėjimo 2022 metais plano patvirtinimo“. (2021). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/46889a90540511ec862fdcbc8b3e3e05>

¹⁴ Šaltinis: <https://savaplatforma.lt/nacionalinis-savanorystes-standartas/>

¹⁵ Šaltinis: <https://patria.lt/lt/2025/05/21/zingsnis-i-kokybiskesne-savanoryste-lietuvoje-kuriamas-nacionalinis-savanoriu-koordinavimo-kokybes-standartas/>

koordinavimo praktikos ir nustatyti aiškūs savanorių pritraukimo, parengimo ir palaikymo principai. Tikimasi, kad šis standartas taps praktiniu įrankiu tiek NVO, tiek viešojo sektoriaus organizacijoms, leis nuosekliai gerinti savanorių patirtį, stiprinti savanorystės įvaizdį ir didinti visuomenės pasitikėjimą savanoriškos veiklos kultūra Lietuvoje. Nacionalinį savanorio standartą planuojama patvirtinti 2026 metais. Paraleliai stiprinami ir saugumo reikalavimai: 2024 metais įteisintas teisėto darbo su vaikais QR kodas¹⁶ tapo privalomas ir savanoriams, dirbantiems su vaikais, taip didinant pasitikėjimą organizacijų veikla ir užtikrinant aukštesnius apsaugos standartus. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2024 metų ataskaita¹⁷ taip pat rodo kryptingą valstybės siekį plėtoti savanorystės infrastruktūrą – patvirtinti įgyvendinamieji savanoriškos veiklos įstatymo teisės aktai, įtvirtinta savanoriškos veiklos pripažinimo tvarka, aiškiau reglamentuotas išlaidų kompensavimas, plėtojamos priemonės, skirtos bendruomenių ir NVO pajėgumų stiprinimui. Be to, parengtas ir patvirtintas Socialinės sutelkties plėtros programos pažangos priemonės „Stiprinti ir plėtoti savanorišką veiklą“ aprašas¹⁸, kuriuo numatomi valstybės veiksmai sistemingai savanorystės infrastruktūrai ir plėtrai stiprinti. Šios iniciatyvos atspindi valstybės siekį kurti stabilesnę ir labiau matomą savanoriškos veiklos infrastruktūrą bei skatinti platesnį visuomenės įsitraukimą.

1.6.3 Šiuolaikinės savanorystės sklaida Lietuvoje

Po Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymo priėmimo (2011) savanorystės laukas tapo labiau institucionalizuotas – plėtos programos, skirtos pilietiškumui, bendruomeniškumui ir kompetencijų ugdymui. Tačiau, kaip pastebi Savicka (2021), Lietuvoje vis dar trūksta reguliariai atnaujinamų, vienodais rodikliais paremtų tyrimų apie savanorystės paplitimą, įsitraukimo skirtumus ir motyvus, todėl sudėtinga tiksliai įvertinti realų savanorystės mastą. Dėl nuoseklios nacionalinės statistikos stokos skirtingi tyrimai – nuo reprezentatyvių visuomenės apklausų iki administracinių duomenų ar tarptautinių vertybinių studijų – fiksuoja savanorystę nevienodais pjūviais, o pateikiami rodikliai dažnai tarpusavyje nesutampa. Dėl šios priežasties šiame skyriuje taikomas kelių tarpusavyje papildančių perspektyvų derinys: analizuojami savanorystės ir organizacijų masto pokyčiai, visuomenės nuostatos ir motyvacija, taip pat pilietinis aktyvumas, leidžiantis matyti savanorystę Lietuvos pilietinės kultūros kontekste. Tokia kelių

¹⁶ Informatikos ir ryšių departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas Nr. 19224 „Dėl Teisėto darbo su vaikais kodo išdavimo ir naudojimo tvarkos aprašo ir Teisėto darbo su vaikais kodo atvaizdavimo formos patvirtinimo“ (2024).

¹⁷ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. [https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/2a0b6e019bb611ef955ff95815eb5ce5?jfwid=-117zm9ibi](https://socmin.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/veiklos-ataskaitos/)

¹⁸ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsakymas Nr. 19855 „Dėl 2021–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos socialinės sutelkties plėtros programos pažangos priemonės Nr. 09-003-02-07-13 „Stiprinti ir plėtoti savanorišką veiklą“ aprašo patvirtinimo“. (2024). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/7d000420a29311efa605b9842742bf37>

šaltinių analizė leidžia nuosekliau atskleisti savanorystės dinamiką ir jos įvaizdžio formavimosi prielaidas Lietuvoje.

Žvelgiant į istorinę kaitą, sisteminių nacionalinių duomenų trūkumą Savicka (2021) siūlo kompensuoti remiantis Europos vertybių tyrimu (EVS) kaip vienu iš patikimiausių ilgalaikių šaltinių, leidžiančių stebėti savanorystės pokyčius laike. Šie tyrimai kas devynerius metus atliekami laikantis vieningos metodikos ir standartizuotų klausimynų, o Lietuvoje tokio tipo reprezentatyvus tyrimas pirmą kartą buvo surengtas 1990 metais. Nors EVS nėra orientuotas į savanorystę kaip atskirą tyrimo objektą, jame pateikiami klausimai apie dalyvavimą savanoriškoje veikloje, todėl šis šaltinis tinkamas ilgesnio laikotarpio kaitai ir vertybinėms nuostatoms susieti (Savicka, 2021, p. 120). EVS duomenys leidžia matyti ryškų pokytį nuo ankstyvojo laikotarpio iki brandesnės demokratijos etapų. 1990 metais fiksuotas apie 30 procentų įsitraukimas į savanorišką veiklą, tačiau Savicka (2021) pabrėžia, kad šį rodiklį būtina vertinti atsargiai dėl sovietmečiu vyravusių savanoriškumo praktikų, kurios ne visuomet rėmėsi laisvu apsisprendimu ir galėjo palikti „posovietinį palikimą“ (Savicka, 2021, p. 121). Vėlesnėse bangose matomas gerokai mažesnis įsitraukimas: 1999 ir 2008 metų rodiklis siekė 16 procentų (manoma, jog tai susiję su „priverstinės“ savanorystės nykimu), o 2017 m. – apie 18 procentų, kas rodo lėtą, bet nuosaikų savanorystės atsigavimą jau kitokiame socialiniame ir instituciniame kontekste. Analizuodama šiuos duomenis, Savicka (2021) pabrėžia reikšmingus skirtumus tarp skirtingų sociodemografinių grupių. Savanorystė Lietuvoje dažniau paplitusi tarp labiau išsilavinusių, aukštesnį socialinį bei ekonominį statusą turinčių asmenų – čia atsispindi žmogiškojo kapitalo ir socialinių išteklių svarba. Pastebimi ir lyčių skirtumai: moterys dažniau įsitraukia į savanoriškas veiklas, be to, skiriasi ir pasirenkamos veiklos sritys (Savicka, 2021, p. 124). Amžius taip pat yra svarbus veiksnys: nepaisant didėjančio jaunimo individualizmo, jauni žmonės Lietuvoje išlieka aktyviausia savanorių grupe. Tarptautiniame kontekste Lietuva pagal savanorystės paplitimą 2017 metais gerokai atsiliko nuo Skandinavijos šalių ir daugelio Vakarų Europos valstybių (išskyrus Italiją), tačiau lenkė nemažą dalį kitų posocialistinių šalių (Savicka, 2021). Tai rodo, kad savanorystė Lietuvoje vis dar nėra savaime suprantama kasdienio gyvenimo praktika, tačiau jos svarba nuosekliai stiprėja. Savickos (2021) teigimu, savanorystės pasirinkimą lemia tiek asmens individualūs motyvai, tiek visuomenėje vyraujančios vertybinės nuostatos, todėl analizuojant savanorystės reiškinių ir siekiant suprasti, kaip ši praktika įsitvirtina Lietuvoje, būtina įvertinti abiejų šių veiksnių tarpusavio sąveiką. Kadangi naujausia Europos vertybių tyrimo banga Lietuvoje buvo vykdyta 2017 metais, šiuo metu stinga atnaujinios informacijos, kuri leistų tiksliai įvertinti pastaruosius pokyčius ir palyginti juos tais pačiais rodikliais.

Norint papildyti dar neatnaujintus EVS duomenis bei labiau susikoncentruoti į savanorystės įvaizdį, verta pasitelkti ir kitus šaltinius. Reprezentatyvus „Sprinter research“ tyrimas

(2019)¹⁹ apie Lietuvos gyventojų požiūrį į savanorystę rodo ryškius pokyčius visuomenės supratime ir vertinimuose. Daugiau nei pusė apklaustųjų savanorystę apibūdina kaip neatlygintą veiklą, o didelė dalis ją sieja su pagalba kitiems ar visuomenei naudinga veikla. Visuomenės požiūris į savanorystę iš esmės yra teigiamas – dauguma mano, kad tai gerbtina, visuomenei naudinga ir asmens kompetencijas stiprinanti veikla. Apie trečdalis respondentų teigė turėję savanorystės patirties, o tiek pat dar būtų pasirengę įsitraukti ateityje. Dažniausia nedalyvavimo priežastis – laiko trūkumas, tačiau nemaža dalis žmonių abejoja savo naudingumu arba mano, kad savanorystė nėra jiems artima veikla. Populiariusios sritys, kuriose Lietuvos gyventojai norėtų savanoriauti, yra aplinkos tvarkymas, gyvūnų priežiūra, bendruomeninė veikla ir darbas su vaikais. 2019 metų tyrimas taip pat išryškina dvi pagrindines savanorystės motyvacijos kryptis: altruistinę (noras padėti) ir asmeninę (prasmingumo, augimo ir naudingumo pojūtis). Pastaroji ypač svarbi jaunimui, kuris savanorystę dažnai suvokia kaip saviraiškos ir tapatybės formavimo erdvę. Savanorystės galimybių žmonės dažniausiai ieško internete, švietimo ar darbo įstaigose, taip pat remiasi artimųjų rekomendacijomis. Reikšmingas pokytis – augantis visuomenės informuotumas. „Sprinter research“ tyrimo ataskaitoje duomenys lyginami su 2010 metais ir pastebėta, jog informacijos stoka kaip kliūtis įsitraukti sumažėjo beveik perpus, o tai rodo gerėjančią komunikacinę aplinką. Todėl tyrimas atskleidžia, kad organizacijų komunikacija turėtų aiškiai atliepti individualius motyvus, mažinti įsitraukimą stabdančias kliūtis ir stiprinti informacijos sklaidą tinkamiausiais kanalais. Žvelgiant į naujesnius rodiklius, 2020 metais Lietuvoje savanoriavo apie 15 procentų šalies gyventojų, o vien pirmaisiais COVID-19 pandemijos metais į savanorystės veiklas įsitraukė daugiau nei 11 tūkstančių žmonių²⁰. Tokie skaičiai rodo, kad krizinėmis situacijomis savanorystė tampa ypač matoma ir gali būti mobilizuojama kaip svarbi visuomenės atsako priemonė. Registrų centro duomenimis²¹, 2024 metais Lietuvoje buvo apie 132 tūkstančius savanorių, o savanorystei skirtų valandų skaičius siekė 5,6 milijono. Lyginant su 2023 metais, savanorių skaičius išaugo dešimtadaliu, kas leidžia manyti, jog vis daugiau gyventojų mato savanorystę kaip prasmingą įsitraukimo formą.

Kadangi savanorystė Lietuvoje daugiausia įgyvendinama per įvairias nevyriausybines organizacijas, jų skaičius ir veiklos specifika taip pat yra svarbūs veiksniai, formuojantys savanorystės galimybes ir jos įvaizdį visuomenėje. Būtent organizacijos kuria veiklų turinį, apibrėžia savanorystės patirtį ir lemia, kokios savanorystės formos tampa matomiausios. Kaip numato savanoriškos veiklos įstatymo 6 straipsnis (2011)²², savanorystės organizatoriais gali būti

¹⁹ Sprinter research. *Šalies gyventojų požiūris į savanorystę ir turimos savanoriškos patirties tyrimas* (2019).

<http://socialbreeze.lt/wp-content/uploads/2020/02/Tyrimo-ataskaita-Savanoryst%C4%97-2019-SocialBreeze.pdf>

²⁰ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2021). *Savanorystė Lietuvoje auga ir keičiasi: per metus į savanorišką veiklą įsitraukė daugiau nei 11 tūkst. gyventojų*. <https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/savanoryste-lietuvoje-auga-ir-keiciasi-per-metus-i-savanoriska-veikla-isisitrauke-daugiau-nei-11-tukst-gyventoju>

²¹ Registrų centras: <https://www.registrucentras.lt/naujienos/registru-centras-visuomene-atranda-savanorystes-prasme>

²² Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas Nr. XI-1500. (2011). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.314C413DE28C>

ne tik nevyriausybinių ir ne pelno siekiančių organizacijų, bet ir labdaros ir paramos fondai, biudžetinės įstaigos, asociacijos, viešosios įstaigos, religinės bendruomenės ir kiti subjektai, kurių veiklą reglamentuoja specialūs įstatymai ir kurių tikslas nėra pelno siekimas. Tokiu būdu aiškiai atskiriama savanorystė nuo komercinės veiklos ir užkertamas kelias jos panaudojimui kaip nelegalaus darbo priedangai. Savanorystės sritys Lietuvoje itin įvairios: nuo aplinkosaugos, švietimo, kultūros ir meno, iki socialinė pagalbos vaikams, vyresnio amžiaus žmonėms ar neįgaliesiems, sveikatos apsaugos bei žmogaus teisių gynimo ir kitų.²³ Ši įvairovė reiškia, kad ir savanorystės įvaizdis nėra vienalytis: skirtingos organizacijos kuria skirtingus savanorystės naratyvus, akcentuoja skirtingas naudos formas ir pritraukia nevienodas savanorių grupes. Be to, savanorystės kryptys kinta atsižvelgiant į visuomenėje išryškėjančius poreikius ir aktualijas. Pagal NIPC apdorotus Registrų centro duomenis (2023)²⁴, Lietuvoje buvo registruota apie 1,7 tūkstančio nevyriausybinių organizacijų, o didžioji jų dalis (apie 80 proc.) telkėsi penkiuose didžiuosiuose Lietuvos miestuose. Vis dėlto svarbu pažymėti, kad organizacijos galimybę deklaruoti savanorystės veiklas Registrų centre turi tik nuo 2023 metų, tad tikslus paveikslas pildosi tik po truputį. Palyginus su 2025 metų Registrų centro duomenimis²⁵, pastebimas ryškus pokytis: NVO žymą įregistravo maždaug 16 tūkstančių organizacijų. Šį šuolį lėmė atnaujintas Labdaros ir paramos įstatymas²⁶, pagal kurį 1,2 proc. gyventojų pajamų mokesčio gali gauti tik nevyriausybinių organizacijos ir meno kūrėjai. Dėl to 2025 metų pirmąjį pusmetį NVO žymą įregistravo apie 10 tūkstančių organizacijų. Vis dėlto šis skaičius gali būti klaidinantis, jeigu juo siekiama vertinti realias savanorystės galimybes Lietuvoje. Dalis organizacijų registruoja NVO žymą vien dėl teisinių ar finansinių paskatų, tačiau nebūtinai vykdo savanoriškas veiklas ar turi išvystytą savanorių koordinavimo sistemą. Kiek realesnį vaizdą galima matyti pagal organizacijų deklaruotas savanoriškas valandas. Pagal Registrų centro informaciją, 2024 metais savanoriškas veiklas deklaravo apie 5,4 tūkstančio organizacijų. Vis dėlto ir šis skaičius nėra galutinis, nes Lietuvos nevyriausybinių organizacijų labai skiriasi savo dydžiu, veiklos sritimis, veiklos intensyvumu ir savanorystės galimybių pasiūla. Tokių organizacijų, kurios nuosekliai dirba su savanoriais, vykdo jų pritraukimo, paruošimo ir komunikacijos procesus, nėra daug, o tikslų duomenų apie šį segmentą kol kas nėra, tad dabartiniai skaičiai taip pat neatliepia tikrojo vaizdo. Jaunimo sektorius yra vienas matomiausių savanorystės infrastruktūros segmentų. Vienas ryškesnių pavyzdžių – didžiausia jaunimo nevyriausybinių organizacija Lietuvoje LiJOT, kuri vienija nacionalines ir regionines jaunimo organizacijas bei atstovauja daugiau nei 200 tūkstančius jaunų žmonių,

²³ Daugiau apie savanoriškų organizacijų sritis: <https://zinauviska.lt/savanoriauk-lietuvoje/>

²⁴ Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. (2023). *NVO duomenų bazė*. <http://www.3sektorius.lt/trecias-sektorius/nvo-duomenu-baze/>

²⁵ Registrų centras. <https://www.registrucentras.lt/naujienos/registru-centras-visuomene-atranda-savanorystes-prasme>

²⁶ Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymo Nr. I-172 4 ir 10 straipsnių pakeitimo įstatymas. (2024). <https://www.e-tar.lt/portal/fr/legalAct/67df46f2c13811ef88c08519262548c4>

sudarydama sąlygas neformaliai ugdyti ir įgūdžių plėtrai. Individualaus įsitraukimo motyvaciją sustiprina ir institucinės paskatos: dalyvaujant Jaunimo savanoriškos tarnybos programoje savanorystė formalizuojama ne tik per patirtį įrodančius sertifikatus, bet taip pat ir per skaitmeninius ženklelius²⁷, o stojant į aukštąsias mokyklas gali būti taikomas papildomas 0,25 balo priedas²⁸. Tokios priemonės didina savanorystės matomumą ir patrauklumą, o komunikaciniu požiūriu – sustiprina savanorystę kaip prasmingą investiciją į būsimą karjerą ir asmeninę brandą.

Siekiant papildyti fragmentiškus savanorystės statistinius duomenis, šiame skyriuje taip pat remiamasi Pilietinės galios indeksu – ilgalaikiu rodikliu, leidžiančiu vertinti savanorystę platesnėse visuomenės dalyvavimo ir pilietinio aktyvumo tendencijose. Pilietinės galios indekso duomenys²⁹ rodo, kad bendras Lietuvos gyventojų pilietinis aktyvumas išlieka stabilus, tačiau aiškiai matomas savanorystės ir organizacinio įsitraukimo vaidmuo stiprinant pilietinę galią. Pilietinės galios tyrimai Lietuvoje atliekami nuo 2007 metų; 2024 metais jo reikšmė siekė 36,8 balo iš 100 ir išliko beveik nepakitusi. Nors bendras pilietinis aktyvumas nekinta, toks tyrimas išryškina aiškų ryšį: savanoriau ar į organizacijas įsitraukę žmonės pasižymi žymiai aukštesniu pilietinės galios lygiu ir didesniu pasirengimu veikti krizės atveju. Beveik pusė gyventojų jau yra savanoriau arba norėtų savanoriauti, tačiau dauguma jų linkę veikti individualų, o ne organizacinį veiklos kelią – tai rodo ribotą institucinių savanorystės galimybių matomumą. Šie duomenys pabrėžia, kad NVO komunikacija ir viešasis matomumas tiesiogiai prisideda prie visuomenės įsitraukimo ir pilietinio atsparumo stiprinimo. Vis dėlto, norint suprasti ne tik savanorystės mastą, bet ir jos prasmę, vertybinius aspektus ir socialinę reikšmę, būtina atsigręžti į Lietuvos mokslininkų atliktus mokslinius darbus ir jų pateikiamas išvagas.

1.6.4 Lietuvių autorių darbai apie savanorystę: pagrindinės išvagos

Lietuvoje savanorystė ilgainiui tapo atskiru tyrimų objektu – ją analizavo tokie autoriai kaip Ernesta Butkuvienė, Valdas Pruskus, Audronė Telešienė, Aida Savicka, Irma Pranaitytė ir kiti. Šių autorių darbai padeda suprasti ne tik savanoriškos veiklos mastą, motyvaciją ir struktūrą, bet ir tai, kokią reikšmę savanorystė įgyja Lietuvoje, kas formuoja jos įvaizdį ir pateikimą visuomenėje.

Butkuvienės (2005) analizės po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo leidžia savanorystę vertinti kaip istoriškai ir socialiai sąlygotą praktiką, kurios raida neatsiejama nuo pasitikėjimo visuomenėje ir pilietinės kultūros formavimosi. Ji pabrėžia, kad dalyvavimas savanoriškose organizacijose yra vienas iš kertinių pilietinės visuomenės bruožų ir kartu tampa palankia terpe

²⁷ Lietuvos jaunimo organizacijų taryba. (2023). <https://lijot.lt/>

²⁸ Daugiau apie JTS ir galimybes ją baigus: <https://jra.lt/jaunimui/suzinok-daugiau/savanoryste/jaunimo-savanoriska-tarnyba>

²⁹ Pilietinės visuomenės institutas. <http://www.civitas.lt/time-line/pilietines-galios-indeksas-2024-m/>

augti socialiniam kapitalui (Butkuvienė, 2005, p. 97). Autorė savanorystės pasyvumą Lietuvoje sieja su keliais persidengiančiais veiksniais: sovietmečio patirtimi, nestabilią ekonomine situacija, silpna nevyriausybinių organizacijų veikla ir individualistinių nuostatų išgalėjimu (Butkuvienė, 2005, p. 98). Ši analizė atskleidžia, kad savanorystės plėtra priklauso ne tik nuo individualių motyvų, bet ir nuo platesnio socialinio konteksto bei dominuojančių nuostatų, kurios vėliau atsispindi ir savanorystės įvaizdyje.

Pruskus (2014) daugiausia dėmesio skiria jaunimo savanorystei ir jos vaidmeniui socializacijos bei kompetencijų ugdymo procesuose. Jis teigia, kad savanoriška veikla atskleidžia „individo pilietiškumo kokybę“ ir parodo pasirengimą aktyviai dalyvauti visuomeniniame gyvenime, būti visuomenės dalimi (Pruskus, 2014, p. 74). Savanorystė suprantama kaip aktyvaus pilietinio dalyvavimo būtinybė, atverianti galimybes asmeniniam augimui, savirealizacijai, bendrųjų gebėjimų stiprinimui ir padeda jauniems žmonėms greičiau perprasti suaugusiųjų pasaulio taisykles bei išvengti tam tikrų socialinių rizikų. Pruskus (2014) šias socialines rizikas vadina asmeninėmis „ligomis“, kurias per savanorystės socializaciją galima „išgydyti“. Pruskaus (2014) požiūriu, jaunimo savanorystė veikia kaip socializacijos mechanizmas, formuojantis pilietines nuostatas, socialines kompetencijas ir santykį su visuomene. Jaunimo motyvacija savanoriauti, pasak autoriaus, grindžiama ne vien altruistiniais, bet ir latentiniais, į savo poreikius orientuotais motyvais, o tai atliepia platesnę savanorystės naudos logiką. Ši interpretacija svarbi savanorystės įvaizdžio analizei, nes viešojoje komunikacijoje savanorystė dažnai konstruojama kaip asmeninio augimo ir prasmingos patirties erdvė, tiesiogiai atliepanti jaunimo lūkesčius.

Telešienė (2015), remdamasi Europos socialinio tyrimo duomenimis (2006 ir 2012 m.), analizuoja asmeninę ir socialinę subjektyvią gerovę Lietuvoje ir savanorystę išskiria kaip vieną svarbiausių socialinės gerovės indikatorių. Remiantis Telešienės (2015) analize, Lietuvoje fiksuojamas tik vidutinis asmeninės ir socialinės subjektyvios gerovės lygis, o savanorystės mastas išlieka nedidelis. Ši situacija siejama su ribotu visuomenės dalyvavimu socialinę gerovę kuriančiose veiklose, o toks įsitraukimo trūkumas laikomas vienu iš veiksnių, apsunkinančių platesnės visuomenės gerovės stiprinimą (Telešienė, 2015, p. 302). Šis vertinimas leidžia teigti, kad savanorystė Lietuvoje vis dar nėra savaime suprantama kasdienio pilietiškumo praktika, o jos plėtra glaudžiai susijusi ir su veiksmingos komunikacijos indėliu į savanorystės prasmę ir jos kuriamą naudą socialinei gerovei Lietuvoje.

Savicka (2021) nagrinėja savanorystės prigimtį ir kintantį požiūrį į savanorišką veiklą šiuolaikinėje visuomenėje. Autorė analizuoja savanorių demografinį profilį, vertybines orientacijas, motyvaciją ir savanorystės poveikį pačiam savanoriui, taip pat pateikia įvairių autorių teorines įžvalgas. Savicka (2021) akcentuoja teigiamą savanorystės „efektą“ individualiai gerovei, tačiau kartu kelia kritinį klausimą dėl savanorystės „sumodernėjimo“ į socialiai geidžiamą, socialiai

priimtina, prestižo bruožus įgaunanti įvaizdį. Ji įspėja, kad savanorystės pavertimas socialinio statuso simboliu gali ilgainiui susilpninti jos, kaip ilgalaikės ir visuomenei reikšmingos veiklos, prasmę (Savicka, 2021, p. 131). Tokia įvaizdžio transformacija gali skatinti fragmentiškas, į greitą rezultatą orientuotas iniciatyvas, kurios neretai tik imituoja tikrą socialinį poveikį. Ši išvalga ypač svarbi analizuojant savanorystės įvaizdžio komunikaciją, nes ji atskleidžia galimą įtampą tarp vertybiškai „tikro“ turinio ir rinkodariškai „supakuotos“, patrauklumu grįstos savanorystės versijos. Savicka (2021) taip pat pastebi, kad savanorystės lygis istorinėje perspektyvoje ilgą laiką buvo žemas ir tik palaipsniui auga, nors pozityvios kaitos ženklų jau matyti. Autorė plačiai taip pat aptaria individualizuotos savanorystės sampratą, kurioje dėmesys telkiamas į asmeninę patirtį ir savirealizaciją, o ne į kolektyvinį įsipareigojimą. Toks poslinkis rodo, kad savanorystė vis labiau priklauso nuo to, kaip organizacijos sugeba komunikuoti patirtį, emocinį atlygį ir individualią naudą – būtent šie aspektai tampa centriniiais savanorystės įvaizdį formuojančiais komponentais. Savicka (2021) teigia, kad savanorius vertinti kaip homogenišką grupę yra klaidinga, nes asmeninės savybės lemia labai skirtingus įsitraukimo motyvus. Demografiniai rodikliai (tokie kaip lytis, amžius, išsilavinimas ar užimtumo pobūdis) patys savaime paaiškina nedaug; jie įgauna tikrą analitinę vertę tik vertinant juos kartu su asmeninėmis charakteristikomis (pvz., gyvenimo pasitenkinimu, pasitikėjimu kitais, suvokta asmenine gyvenimo kontrole) ir jų vertybinėmis orientacijomis, tokiomis kaip rūpestis kitais, kūrybiškumas, stimulo (naujų paieškos, polinkio į nuotykius) poreikis ar socialinio teisingumo siekis (Savicka, 2021). Dėl to savanorystės paplitimą lemia ne vien sociodemografinės savybės. Ši priežastinė logika svarbi ir organizacijoms: planuojant savanorystės komunikaciją bei savanorių pritraukimo strategiją, vien demografinių duomenų nepakanka – komunikacija turi atliepti potencialių savanorių vertybinius lūkesčius, prasmingumo paieškas ir norą matyti realų poveikį (Savicka, 2021). Remiantis Savickos (2021) analize, visuomenės požiūrio transformacijos rodo, kad savanorystė šiandien vis dažniau suvokiama ne tik kaip altruistinė pagalba, bet ir kaip prasminga saviugdos bei asmeninio augimo praktika. Šios išvalgos itin svarbios formuojant savanorystės įvaizdį – komunikacija turi būti orientuota į žmonių poreikius ir vertybes.

Pranaitytė (2024) atliko priešsovietinio ir posovietinio laikotarpių Lietuvoje savanorystės analizę. Tyrimas atskleidžia, kaip ilgalaikė gyvenimo totalitarinėje sistemoje patirtis formavo dabartines nuostatas į savanorystę. Pranaitytė (2024) identifikuoja penkis savanorystės sampratos kaitos etapus – nuo priverstinio kolektyvizmo, kuriame asmens iniciatyva buvo slopinama, iki šiandieninės orientacijos į dalyvavimą organizacijų veikloje ir rūpestį kitais. Sovietmečio patirtys – baimė reikšti nuomonę, įsitikinimas, kad „valstybė pasirūpina viskuo“, individualios iniciatyvos stoka ir net gėdos jausmas prašyti pagalbos – suformavo nuostatų bazę, kuri vėliau trukdė savanorystei įsitvirtinti kaip normai (Pranaitytė, 2024). Pirmaisiais nepriklausomybės metais, esant

ekonominiam nestabilumui ir būtinybei rūpintis vien savo šeimos išgyvenimu, savanorystė daugeliui buvo sunkiai įsivaizduojama, o pati sąvoka – menkai suprantama ir dažniausiai siejama su labdara. Pranaitytė (2024) teigia, kad tik stabilizuojantis ekonominėms ir socialinėms sąlygoms ėmė ryškėti poslinkis nuo rūpesčio tik savo aplinka prie pagalbos platesnei visuomenės daliai, atsirado daugiau savanoriškų organizacijų, ėmė augti visuomenės pasitikėjimas jomis. Posovietinio regiono valstybėse ilgam išliekantis nepasitikėjimas institucijomis ir žemas bendrasis pasitikėjimas yra struktūrinės kliūtys savanorystės plėtrai. Pranaitytės tyrimas parodo, kad šios kliūtys Lietuvoje mažėjo tik palaipsniui – didėjant organizacijų skaidrumui, aiškinant savanorystės naudas ir įtraukimo formoms, o žmonėms tampant labiau informuotiems ir ekonomiškai užtikrintiems. Tai svarbi įžvalga nagrinėjant savanorystės įvaizdžio formavimą: ryški komunikacijos svarba atliepiant ilgalaikį istorinį nepasitikėjimo kontekstą, aiškiai parodant organizacijų skaidrumą, realią pagalbos vertę ir žmonių kvietimą prisidėti ne per pareigą, o per prasmingo įsitraukimo patirtį.

Savanorystės tyrimai Lietuvoje atskleidžia kiek platesnį savanorystės kontekstą: viena vertus, savanorystė pripažįstama kaip svarbi socialinio kapitalo, pilietiškumo ir asmeninio augimo erdvė, kita vertus – jos paplitimas ir įtvirtinimas kasdienėse praktikoje išlieka ribotas. Ši įtampa tarp potencialaus ir realaus įsitraukimo tiesiogiai susijusi su tuo, kaip savanorystė konstruojama ir komunikuojama – tiek instituciniu, tiek organizaciniu, tiek viešojo diskurso lygmeniu.

2. SAVANORYSTĖS ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS IR KOMUNIKACIJA

2.1 Įvaizdžio samprata ir formos

Šiame skyriuje įvaizdis aptariamas kaip daugialypis konstruktas, kuris gali būti tiek organizacijos kryptingai projektuojamas, tiek išorinių auditorijų interpretuojamas ar primamas. Įvaizdžio formų išskyrimas svarbus šio darbo tikslui, nes leidžia analizuoti, kokį savanorystės ir savanorio įvaizdį NVO siekia sukurti komunikacijoje, ir kaip šis vaizdinys gali kisti, patekęs į skirtingų auditorijų interpretacijų lauką.

Įvaizdžio sąvoka moksliniuose tyrimuose apibrėžiama kaip itin plati ir daugiasluoksnė. Kaip teigia Gioia, Hamilton ir Patvardhan (2014), įvaizdis yra viską „aprepianti koncepcija“ (angl. *covering concept*), todėl siekiant suprasti įvaizdžio subtilybės ir veikimo mechanizmus, būtina remtis skirtingomis mokslo kryptimis – rinkodaros, psichologijos, politologijos ir kitų disciplinų įžvalgomis (Gioia et al., 2014, p. 129). Autoriai pabrėžia radikalų, tačiau konceptualiai svarbų teiginį, kad „įvaizdis yra viskas“: jis ne tik atspindi organizacijos veiklą, bet ir veikia kaip filtras, per kurį auditorijos suvokia realybę. Tokiu būdu organizacijos veikla visuomenei pateikiama ne

tiesiogiai, o kaip atrinkta, struktūruota ir komunikuojama jos versija (Gioia et al., 2014). Svarbu pažymėti, kad įvaizdis gali peržengti reprezentacinę funkciją ir imti formuoti pačią organizacijos veiklos realybę – organizacijos pradeda derinti savo sprendimus ir veiksmus prie kuriamo įvaizdžio (Gioia et al., 2014). Tokiu atveju įvaizdis tampa ne tik organizacijos atspindžiu, bet ir jos veikimą formuojančiu veiksnio. Šis aspektas ypač reikšmingas nevyriausybinų organizacijų kontekste, kadangi visuomenė NVO veiklą dažniausiai pažįsta būtent per komunikaciją, o ne tiesioginį kontaktą, todėl įvaizdis, kaip reikšmingą formuojamąją galią turintis konceptas, tampa esminiu analitiniu atskaitos tašku (Gioia et al., 2014).

Plačiąja prasme įvaizdis apibrėžiamas kaip mentalinis vaizdinys ar įspūdis, susiformuojantis apie asmenį, objektą, vietą ar reiškinį³⁰. Įvaizdis pirmiausia suvokiamas kaip vizualinė reprezentacija – žmogaus sąmonėje susiformuojantis tam tikrų reiškinų atvaizdas. Remiantis Lietuvių kalbos enciklopedijoje pateikiamu Bronislovo Čereškos aiškinimu, įvaizdis suprantamas kaip „subjektyvus vaizdinys, emocinis suvokimas“³¹. Tai leidžia įvaizdį laikyti nematerialiu konstruktui, apimančiu ne tik vizualius elementus, bet ir kognityvinius, emocinius bei interpretacinius, suvokimu grįstus vaizdus, kylančius stebėtojo mintyse. Dėl šios priežasties įvaizdis laikomas kompleksiška ir daugiasluoksne sąvoka, kuri skirtinguose tyrimuose interpretuojama įvairiai (Gioia et al., 2014). Vienas iš aptariamų įvaizdžio tipų yra **projektuojamas įvaizdis** (angl. *projected image*) – tai organizacijos sąmoningai kuriama ir auditorijoms perduodama žinutė, kuria siekiama suformuoti tam tikrą suvokimą (Gioia et al., 2014). Šalia jo Gioia ir Thomas (1996) išskiria **pageidaujamo ateities įvaizdžio** (angl. *desired future image*) sąvoką, pabrėžiančią į ateitį orientuotus organizacijų siekius. Ši forma ypač aktuali NVO veikloje, kur dažnai komunikuojama ne tik esama situacija, bet ir normatyvinė vizija – kaip turėtų atrodyti savanorystė ar kokių visuomeninių pokyčių siekiama. Tokia komunikacija tampa strateginiu pasirinkimu, orientuotu į vertybinį poveikį auditorijoms. Tačiau įvaizdis formuojasi ne vien organizacijų kuriamų komunikacinių projekcijų pagrindu, bet reikšmingą vaidmenį atlieka ir tikslinės išorinės auditorijos, kurios kuria savas organizacijų interpretacijas. Rindova (1997) šias interpretacijas vadina **iškraipyto įvaizdžiu** (angl. *refracted images*), kadangi šios jos dažnai skiriasi ar net prieštarauja pageidaujamam įvaizdžiui (Rindova, 1997, p. 188-194). Vidinių ir išorinių interpretacijų skirtumai leidžia atskleisti komunikacinius neatitikimus tarp siunčiamos žinutės ir to, kaip ji realiai suvokiama visuomenėje. NVO atveju tai ypač aktualu, nes skirtingos auditorijos (savanoriai, rėmėjai, politikai ar plačioji visuomenė) gali interpretuoti tą pačią žinutę skirtingai, taip ją iškraipant. Dutton, Dukerich ir Harquail (1994) įveda **suvokto išorinio įvaizdžio** (angl.

³⁰ Šaltinis: Merriam-Webster žodynas. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/image>

³¹ Šaltinis: Visuotinė lietuvių enciklopedija. <https://www.vle.lt/straipsnis/ivaizdis/>

construed external image) sąvoką, apibrėžiančią tai, kaip patys organizacijos nariai įsivaizduoja, kad jų organizaciją vertina išorinės auditorijos (Dutton et al., 1994, p. 251). Šis suvokimas dažnai tampa pagrindu komunikaciniams sprendimams, nors ne visada atitinka realų visuomenės vertinimą. Price, Gioia ir Corley (2008) dar labiau išplečia šią problematiką, pristatydami **išsibarsčiusio įvaizdžio** (angl. *scattered image*) sąvoką, nusakančią situaciją, kai dėl daugybės skirtingų „siuntėjų“, „gavėjų“ ir „suvokėjų“ organizacijos įvaizdis tampa fragmentuotas ir nevienalytis (Price et al., 2008, p. 174). Ši įvaizdžio forma ypač būdinga savanorystės laukui, kuriame veikia daugybė tarpininkų ir interesų grupių.

Kita svarbi įvaizdžio forma yra **trumpalaikis įspūdis** (angl. *transient impression*), kuris, pasak Gioia, Schultz ir Corley (2000), dažniausiai siejamas su konkrečiais įvykiais ar veiksmis ir gali greitai kisti priklausomai nuo jų konteksto bei patrauklumo (Gioia et al., 2000, p. 66). Priešingai, **reputacija** laikoma ilgalaikio įvaizdžio forma. Fombrun (1996 (2018)) reputaciją apibrėžia kaip suvokiamą praeities veiksmų ir ateities perspektyvų visumą, nusakančią organizacijos patrauklumą pagrindinėms suinteresuotoms grupėms, lyginant su kitais konkurentais (Fombrun, 1996 (2018), p. 144). Reputacija grindžiama ilgalaikiais vertinimais, tokiais kaip patikimumas, atsakingumas ir įtikinamumas, o skirtumas tarp ilgalaikio bei trumpalaikio įvaizdžio yra susijęs su trukme bei kryptingumu (Gioia et al., 2014). Skaitmeninėje aplinkoje, kurioje auditorijų ribos nyksta, o beveik bet kokia tam tikrai tikslinei grupei skirta komunikacinė žinutė gali būti pasiekta ir kitų, iš anksto neplanuotų auditorijų, ypač reikšminga tampa **perimto įvaizdžio** (angl. *intercepted image*) sąvoka. Gioia et al. (2014) pažymi, kad šiuo atveju įvaizdį apibrėžia ne žinutės siuntėjas, o neplanuotas gavėjas, galintis turinį interpretuoti, transformuoti ar panaudoti savo nuožiūra, skirtingai nei su projektuojamu (angl. *projected*) ar iškraipytu (angl. *refracted*) įvaizdžiu. Reputacija dažnai formuojasi remiantis būtent perimtais įvaizdžiais, kurie nebūtinai sutampa su organizacijos projektuojamomis komunikacinėmis intencijomis.

Minėtos formos tėra nedidelė plačios įvaizdžio sampratų įvairovės dalis. Įvaizdis apima tiek vidinius, tiek išorinius vertinimus ir susiformuoja iš įvairių simbolių, ženklų, veiksmų bei interpretacijų sąveikos, taigi įvaizdis yra daug daugiau, nei tai, ką projektuoja komunikacijos atstovai (Gioia et al., 2014). Išoriniai subjektai, remdamiesi savo pačių suvokimu bei interpretacijomis, taip pat kuria ir projektuoja įvaizdžius (Rindova, 1997). Nors organizacijos siekia kryptingai projektuoti pageidaujamą įvaizdį, galutinis suvokimas visuomenėje visada yra platesnio socialinio ir komunikacinio proceso rezultatas. Taigi įvaizdis gali tapti tiek vidinių, tiek išorinių stebėtojų kuriamų interpretacijų derinys. Grįžtant prie teiginio, jog „įvaizdis yra viskas“, šiuolaikinėje informacijos pertekliaus aplinkoje įvaizdis tampa vienu esminių veiksmų, formuojančių organizacijų, savanorystės ir socialinių iniciatyvų suvokimą. Įvaizdis apima viską, kas susiję su organizacijos pateikimu ir suvokimu – nuo individualaus iki tarpasmeninio, organizacinio

ir tarporganizacinio lygmens (Gioia et al., 2014). Tai leidžia sistemingai aiškinti, kodėl savanorystės įvaizdis viešojoje erdvėje gali būti nevienalytis, fragmentuotas ar net prieštaringas.

2.2 Savanorystės įvaizdžio transformacinė galia

Ankstesniame skyriuje aptarti įvaizdžio aiškinimo aspektai leidžia šį reiškinį suprasti kaip kompleksiską, daugiadimensį ir daugiasluoksnį konstruktą, kuris formuojasi per socialines interpretacijas, simbolinius vaizdinius ir komunikacinius procesus (Hustinx et al., 2010; Hustinx & Lammertyn, 2003). Šios įžvalgos ypač aktualios analizuojant savanorystės įvaizdį, kadangi pati savanorystės samprata nėra vienareikšmė: skirtinguose socialiniuose ir kultūriniuose kontekstuose ji įgauna nevienodas reikšmes, o visuomenėje cirkuliuojantys vaizdiniai ne visada atspindi realų savanoriškos veiklos turinį. Galima teigti, kad reiškinio samprata sudaro pagrindą vėlesniems vertinimams, o šie vertinimai ilgainiui formuoja bendrą savanorystės įvaizdį. Dėl šios priežasties itin svarbu, kaip savanorystė viešai pateikiama, kokios prasmės jai suteikiamos ir kokie akcentai dominuoja komunikacijoje. Svarbu pabrėžti, kad savanorystės įvaizdis nėra tapatus konkrečios organizacijos įvaizdžiui ir jo kūrimo logikai, aptartai įvaizdžio formų skyriuje. Savanorystė nėra viena organizacija ar vienas veikėjas, todėl jos įvaizdis formuojasi per daugelio subjektų – nevyriausybinių organizacijų, valstybinių institucijų, žiniasklaidos, pačių savanorių ir visuomenės narių – komunikaciją ir patirtis. Vis dėlto dalis bendrųjų įvaizdžio formavimosi mechanizmų išlieka aktualūs ir savanorystės kontekste, ypač kalbant apie reikšmių kūrimą, simbolinę reprezentaciją ir galimas įvaizdžio transformacijas. Atsižvelgiant į savanorystės formų įvairovę ir sampratos miglotumą, komunikacija tampa vienu esminių veiksnių, lemiančių, kaip savanorystė suvokiama visuomenėje, kokį įvaizdį ji įgyja ir kokią įtaką šis įvaizdis daro žmonių požiūriui bei įsitraukimo sprendimams.

Savanorystė, kaip kultūrinis ir ekonominis reiškinys, atskleidžia visuomenių struktūrą, socialinių pareigų pasiskirstymą ir lūkesčius piliečių aktyvumui (Anheier & Salamon, 1999). Daugeliu atvejų visuomenės nariai neturi tiesioginės, asmeninės patirties su savanoryste, todėl jų suvokimą formuoja ne tiek tiesioginiai išgyvenimai, kiek viešojoje erdvėje cirkuliuojantys vaizdiniai, pasakojimai ir simbolinės reprezentacijos. Tokiu būdu įvaizdis veikia kaip socialinis „žymeklis“ išoriniams stebėtojams, leidžiantis orientuotis reiškinyje neturint tiesioginio patyrimo (Gioia et al., 2014). Šiuolaikinėje realybėje galimybė patirti socialinius reiškinius „iš pirmų rankų“, nepaveiktus jau egzistuojančių įvaizdžių, nuolat mažėja, todėl įvaizdis įgauna vis didesnę reikšmę kaip tarpinė pažinimo forma (Gioia et al., 2014). Tai paaiškina, kodėl savanorystės įvaizdžio formavimas tampa aktyvia komunikacijos kryptimi: siekiama sumažinti interpretacinį neapibrėžtumą ir sudaryti palankesnes sąlygas įsitraukimui.

Nors savanorystė daro reikšmingą indėlį visuomenės gerovei, jos įvaizdis ne visada išlieka patrauklus. Literatūroje pažymima, kad kai kuriose šalyse savanoriškos veiklos mastų stagnacija gali būti susijusi ne tik su struktūriniais ar politiniais veiksniais, bet ir su pačios savanorystės įvaizdžiu (Hankinson & Rochester, 2005). Savanorystės įvaizdis visuomenėje neretai susiformuoja pasyviai – kaip visuomenėje cirkuliuojančių vaizdinių visuma, o ne kaip nuoseklios, kryptingos komunikacijos rezultatas (Hankinson & Rochester, 2005). Ankstesnėje literatūroje savanorystė aprašoma kaip sritis, kuriai būdingi prieštaringi ir kartais mažiau patrauklūs vaizdiniai: ji gali būti siejama su rūpestingumu, patikimumu ir altruizmu, tačiau kartu – su nuobodumu, pasenusia ar prastai organizuota veikla (Gaskin, 1998). Gaskin (1998) taip pat atkreipia dėmesį į socialinius stereotipus, kai savanorystė siejama su konkrečiomis socialinėmis grupėmis ar „tradiciniais“ vaidmenimis, o tai gali riboti platesnių auditorijų įsitraukimą. Tokie stereotipiniai vaizdiniai ne tik apsunkina savanorių pritraukimą ir išlaikymą, bet ir užgožia savanorystės teikiamą naudą bei jos šiuolaikišką potencialą (Hankinson & Rochester, 2005). Literatūroje pabrėžiama, kad savanorystė vis dažniau vertinama kaip veikla, kuri turėtų derėti prie žmonių gyvenimo realijų, jų laiko, interesų ir gebėjimų. Todėl vietoje tradicinio požiūrio, jog individas turi prisitaikyti prie savanorystės, akcentuojama būtinybė pačią savanorystę formuoti taip, kad ji atlieptų žmonių lūkesčius ir galimybes (Gaskin, 1998). Ši kryptis glaudžiai susijusi su įvaizdžiu: patrauklus, šiuolaikiškas savanorystės vaizdinys tampa neatsiejamas nuo to, kaip savanorystė „pasiūloma“ visuomenei ir kokias prasmes ji komunikuoja. Svarbi savanorystės įvaizdžio dimensija išryškėja krizių ir trauminių patirčių kontekste. Tyrimai rodo, kad savanorystė gali atlikti reikšmingą vaidmenį visuomenės gijimo procesuose: dramatiškų ar traumuojančių įvykių metu savanoriška veikla tampa pagalbos mechanizmu, padedančiu žmonėms susidoroti su patirtu stresu ir prisidedančiu prie bendruomenės atsitiesimo (Brennan et al., 2005; Sandberg et al., 2024). Tokiais atvejais savanorystės įvaizdis įgauna papildomą – solidarumo, rūpesčio ir kolektyvinės atsakomybės – reikšmę, kuri gali stiprinti jos socialinį patrauklumą ir legitimumą.

Peiffer et al. (2020), remdamiesi stereotipų turinio modeliu (angl. *Stereotype Content Model*) (Fiske et al., 2002), parodė, jog savanoriai visuomenėje dažnai suvokiami kaip „šilti“ ir prosocialūs, tačiau mažiau kompetentingi nei apmokami darbuotojai. Šis vadinamasis „kompensacinis efektas“ reiškia, kad suvokiama savanorių moralinė ar emocinė vertė atsveria žemesnę kompetencijos percepciją (Peiffer et al., 2020; Yzerbyt et al., 2008). Tačiau tyrimai taip pat rodo, kad didėjanti nevyriausybinių organizacijų profesionalizacija gali turėti neplanuotų pasekmių savanorystės įvaizdžiui: stiprėjant efektyvumo ir „versliškumo“ diskursui, savanoriai gali būti suvokiami kaip mažiau „šilti“, o tai nebūtinai sustiprina jų suvokiamą kompetenciją (Peiffer et al., 2020). Šios įžvalgos papildo argumentus, jog altruizmas ir „šiluma“ yra esminė savanorystės identiteto dalis (Bidee et al., 2013), o tam tikri komunikaciniai poslinkiai gali kelti grėsmę

tradiciniam savanorystės įvaizdžiui (Overgaard, 2019).

Literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad savanorystės iššūkius lemia ne tik platesni socialiniai ar politiniai pokyčiai, bet ir pačių organizacijų praktikos bei silpnas, neaiškus ar fragmentiškas savanorystės įvaizdis (Hankinson & Rochester, 2005). Ypač akcentuojama, jog savanorystės komunikacijoje svarbu pabrėžti žmonių pasiekimus, patiriamą naudą ir veiklos patrauklumą, taip atsitraukiant nuo su „pareigingumu“ ar moraline prievole siejamo stigmatizuoto įvaizdžio (Gaskin, 1998, p. 8). Kryptinga komunikacija leidžia ne tik paneigti supaprastintus savanorystės vaizdinius, bet ir atskleisti jos kuriamą vertę tiek visuomenei, tiek patiems savanoriams, taip stiprinant savanorystės patrauklumą ir teigiamą įvaizdį (Febriani & Selamet, 2020; Shields, 2009). Savanorystės įvaizdžio transformacinę galią padeda paaiškinti ir platesni teoriniai požiūriai į įvaizdį kaip socialinį konstruktą. Gioia ir bendraautoriai (2014) teigia, kad įvaizdis gali veikti ne tik suvokimą, bet ir pačią socialinę realybę: skirtingų suinteresuotųjų grupių kuriami vaizdiniai nėra neutralūs, jie grįžtamai veikia tai, kaip reiškiny s ar organizacija yra suprantami, vertinami ir patiriami. Autoriai aprašo „išsibarstančio įvaizdžio“ situaciją, kai skirtingos auditorijos sukuria skirtingas interpretacijas, o tai gali lemti ne tik išorinio suvokimo fragmentaciją, bet ir vidinius prieštaravimus (Gioia et al., 2014). Ši logika aktuali ir savanorystės kontekste, nes jos įvaizdis formuojasi iš daugybės interpretacijų: viešojo diskurso, asmeninių patirčių, pasakojimų, stereotipų ir komunikacinių signalų visumos. Kadangi savanorystė dažnai vertinama neturint tiesioginės patirties, įvaizdis veikia kaip tam tikra „pakaitinio žinojimo“ forma: jis padeda susidaryti nuomonę apie reiškinių patrauklumą, socialinę reikšmę ir tinkamumą sau. Tokiu būdu savanorystės įvaizdis ne tik apibūdina realybę, bet ir ją formuoja – nulemia, kaip žmonės įsivaizduoja savanorišką veiklą, kokių patirčių tikisi ir ar apskritai laiko ją „sau tinkama“. Dėl šios priežasties literatūroje siūloma atsižvelgti į savanorystės nevienalytiškumą ir svarstyti diferencijuotų „sub-įvaizdžių“ kūrimą, kurie leistų tiksliau atliepti konkrečių sričių specifiką ir pritraukti tinkamiausias auditorijas (Hankinson & Rochester, 2005).

Literatūroje ryškėja nuosekli kryptis: savanorystės įvaizdis nėra vien spontaniškas visuomenės įspūdis, bet gali būti kryptingai formuojamas, atnaujinamas ir diferencijuojamas atsižvelgiant į savanorystės formų įvairovę, auditorijų segmentus ir socialiniame lauke cirkuliuojančius vaizdinius (Gaskin, 1998; Hankinson, 2000; Hankinson & Rochester, 2005). Įvaizdis veikia kaip patrauklumo, pasitikėjimo ir įsitraukimo prielaida, o jo transformacinė galia reiškiasi per grįžtamąjį ryšį tarp to, kaip savanorystė viešai reprezentuojama, kaip ji patiriama ir kaip ji vėliau vertinama (Gioia et al., 2014). Dėl šios priežasties tolesniuose skyriuose tikslinga detaliau nagrinėti, kaip savanorystės įvaizdis kuriamas konkrečių veikėjų – pirmiausia nevyriausybinių organizacijų – veikloje, kokiomis komunikacijos prielaidomis remiamasi ir kokios strateginės priemonės pasitelkiamos savanorystės patrauklumui didinti.

2.3 Nevyriausybinių organizacijų – pagrindinės savanorystės įvaizdžio projektuotojos

Nevyriausybinių organizacijų atsiradimą ir raidą lemia istoriniai ir struktūriniai visuomenės poreikiai, kylantys iš rinkos nepakankamumo, valdžios institucijų ribotumų, visuomenės grupių įvairovės (pliuralizmo) bei siekio spręsti socialines problemas ir kurti platesnį kolektyvinį socialinį poveikį tose srityse, kurių nepajėgia ar nenori spręsti nei rinka, nei valstybės institucijos (El-Amin, 2023). Dėl šių prielaidų nevyriausybinių organizacijų veikia kaip socialinių pokyčių kūrėjos, orientuotos į visuomeninio gėrio kūrimą ir ilgalaikių problemų sprendimą. Savanorystės kontekste nevyriausybinių organizacijų užima išskirtinę poziciją, nes būtent per jų veiklą savanorystė tampa praktiškai įgyvendinama.

Kadangi savanoriška veikla dažniausiai vykdoma organizaciniame kontekste, NVO savanorystės lauke veikia kaip pagrindiniai tarpininkai tarp visuomenės problemų ir pilietinio įsitraukimo. Per organizacijas savanorystė įgauna konkrečią formą, turinį ir kryptį, o pats savanorystės reiškinytis tampa apčiuopiamas, struktūruotas ir socialiai atpažįstamas. Dėl šios priežasties NVO komunikacija tampa savotiškais „vartais“ į savanorystės patirtį – ji nulemia, kaip savanorystė yra pristatoma, suprantama ir interpretuojama visuomenėje. Nevyriausybinių organizacijų, grindžiančių savo veiklą savanorystės principais, veikia kitokiomis sąlygomis nei pelno siekiančios organizacijos. Skirtingai nei verslo subjektai, NVO nesiekia finansinio pelno – jų pagrindinis tikslas yra socialinės vertės kūrimas, socialinio poveikio didinimas ir gyvenimo kokybės gerinimas tiems visuomenės nariams, kuriems to labiausiai reikia (Febriani & Selamet, 2020; Frumkin, 2002). Atsižvelgiant į šiuos skirtumus, svarbu trumpai apibrėžti rinkodaros sampratą NVO kontekste. Amerikos rinkodaros asociacija (angl. *American Marketing Association*) pateikia tokį rinkodaros apibrėžimą: rinkodara – tai veikla, institucijų ir procesų rinkinys, skirtas kurti, komunikuoti, teikti ir keistis pasiūlymais, kurie yra vertingi klientams, partneriams ir visai visuomenei³². Toks apibrėžimas leidžia rinkodarą suvokti ne kaip pavienių žinučių ar kampanijų kūrimą, bet kaip vieną iš pagrindinių organizacijos funkcijų, veikiančią greta strateginio planavimo, finansų valdymo ir misijos įgyvendinimo (Miller, 2021). Ne pelno sektoriuje ši logika įgyja specifinių bruožų, kadangi NVO dažnai „parduoda“ ne materialius produktus, o abstraktesnes vertes – socialinį poveikį, švietimą, atstovavimą, bendruomenės ryšius, paramą, be to, programos dažnai teikiamos nemokamai, o dalyviai „atsiskaito“ ne finansiniais ištekliais, o laiku, įsitraukimu ar savanoriška pagalba. Dėl to rinkodara NVO kontekste tampa priemone kurti prasmę, pasitikėjimą ir

³² Šaltinis: Amerikos rinkodaros asociacija. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

ilgalaikius santykius su auditorijomis, o ne siekti trumpalaikių ar vien finansinių rezultatų. Dėl šios priežasties jų komunikacija paprastai orientuota ne į komercinį patrauklumą, o į organizacijos misijos, savanorystės prasmės ir kuriamo socialinio poveikio išryškinimą. Daugelio nevyriausybinių organizacijų veikla ir teikiamos paslaugos yra tiesiogiai įgyvendinamos per savanorių indėlį, todėl savanoriai tampa ne tik pagalbinais veikėjais, bet ir esminiu organizacijos ištekliumi. Savanorių pritraukimas ir jų išlaikymas yra pagrindiniai NVO rūpesčiai ir vieni svarbiausių veiklos sėkmės veiksnių (Prince & Piatak, 2023; Zboja et al., 2020), o patys savanoriai neretai įvardijami kaip svarbiausia savanoriškų organizacijų „klientų“ grupė (Bussell & Forbes, 2002, p. 252).

Įsitraukdami į įvairias veiklos sritis, savanoriai prisideda prie organizacijų misijos įgyvendinimo, kuria socialinę naudą ir stiprina visuomenės sanglaudą (Lindenmeier et al., 2021). Dėl šios priežasties savanorystės skatinimas ir jos įvaizdžio patrauklumo didinimas tampa esmine nevyriausybinių organizacijų veiklos prielaida, nuo kurios tiesiogiai priklauso jų gebėjimas įgyvendinti socialinę misiją ir užtikrinti veiklos tęstinumą (Febriani & Selamet, 2020; Finkelstein, 2008). Kadangi savanoriai organizacijoje ne tik atlieka tam tikras funkcijas, bet ir patiria savanorystę per konkrečias veiklas, tarpasmeninius santykius bei organizacinę komunikaciją, NVO daro tiesioginę įtaką savanorių patirčiai. Ši patirtis tampa reikšmingu atskaitos tašku savanorystės įvaizdžiui formuotis tiek individualiu, tiek visuomeniniu lygmeniu – savanoriai savo patirtį perduoda kitiems, taip prisidedami prie bendro savanorystės vaizdinio stiprinimo arba silpninimo. Dėl to savanorystės įvaizdžio formavimas tampa neatsiejama NVO veiklos dalimi, o organizacijos komunikacija – centriniu mechanizmu, per kurį kuriamas, palaikomas ir transformuojamas savanorystės naratyvas.

Nepaisant jų siekio kurti visuomeninį gėrį ir inicijuoti pozityvius pokyčius, nevyriausybinių organizacijos vis dar patiria reikšmingų sunkumų pritraukdamos savanorius (Febriani & Selamet, 2020). Kadangi savanorystė NVO paprastai yra neapmokama ir orientuota į socialinę misiją, jų pozicija rinkoje yra silpnesnė nei pelno siekiančių organizacijų (Febriani & Selamet, 2020). Didėjant nevyriausybinių organizacijų skaičiui ir plečiantis socialinių paslaugų apimtims, savanorių poreikis tampa vis aktualesnis, o pats sektorius – vis konkurencingesnis (Bussell & Forbes, 2002; Randle et al., 2013). Savanoriai laikomi svarbiu organizacijos pajėgumu ir galimybe plėsti veiklos apimtį, todėl NVO vis dažniau atsiduria konkurencinėje įtampoje dėl savanorių laiko, dėmesio ir įsipareigojimo (Goble & Brudney, 2016). Finkelstein (2008, p. 9) teigimu, ne pelno siekiančios organizacijos negalėtų išgyventi be savanorių, tad yra priverstos labiau atsižvelgti į savanorių lūkesčius, siūlyti lankstesnes dalyvavimo formas, trumpesnius įsipareigojimus ar net visiškai neapibrėžtus grafikus (Einolf & Yung, 2018). Ši konkurencinė aplinka dar labiau išryškina savanorystės įvaizdžio ir komunikacijos svarbą, nes būtent per ją savanoriai formuoja pirminį supratimą apie organizaciją ir priima sprendimą, kuriai NVO skirti

savo laiką ir pastangas. Suprasti, kodėl savanoriai pasirenka vieną NVO, o ne kitą, yra itin svarbu formuojant veiksmingas strategijas (Mitchell & Clark, 2020). Empiriniai tyrimai rodo, kad įvaizdis turi praktinę įtaką savanorių pasirinkimams. Pavyzdžiui, Randle et al. (2013) analizė atskleidžia, kad skirtingo tipo NVO įvaizdžiai siejasi su skirtingais savanorių pasirinkimais: tam tikro įvaizdžio organizacijos pritraukia vienus segmentus, o kito įvaizdžio – kitus (Randle et al., 2013, p. 17). Tai leidžia manyti, kad įvaizdis veikia kaip orientyras, pagal kurį savanoriai „atsirenka“, kur jų indėlis atrodys prasmingas, tinkamas ir vertinamas, o pačios organizacijos tarsi veikia atskirose savanorių „rinkose“, pritraukdamos skirtingus segmentus. Didesnis savanorių skaičius būtų naudingas ne tik pačioms NVO, bet ir visuomenei, nes savanorių indėlis užtikrina organizacijų vykdomų gerų darbų tęstinumą (Febriani & Selamet, 2020). Šiame kontekste įvaizdis tampa strateginiu instrumentu, leidžiančiu organizacijoms diferencijuotis, aiškiau apibrėžti tiek savo, tiek pačios savanorystės esmę. Daugelis autorių sutinka, kad konkurencija nevyriausybiname sektoriuje intensyvėja, o tai paskatino organizacijas aktyviau kurti ir stiprinti savo įvaizdį, kad galėtų aiškiau atsiriboti nuo konkurentų (Randle et al., 2013), tad įvaizdis tampa strateginiu instrumentu. Vis dėlto konkurencinis požiūris turi ir ribojančių pasekmių: kiekvienai tenka savarankiškai kurti pritraukimo kampanijas, o tai dažnai neįveikiama mažesnėms struktūroms su ribotu biudžetu, todėl pastebima, kad vis daugiau NVO renkasi bendradarbiavimo strategijas, siekdamos stiprinti savanorių pritraukimą ir dalintis resursais (El-Amin, 2023). Tokios iniciatyvos tampa įmanomos tik tuomet, kai organizacijų įvaizdžiai yra tarpusavyje suderinami ir papildantys, o ne konkuruojantys (Randle et al., 2013).

Kadangi ne pelno siekiančios organizacijos dažnai negali išsilaikyti iš rinkos pajamų taip, kaip tai daro pelno siekiančios įmonės, jos kur kas dažniau susiduria su ribotų finansinių ir žmogiškųjų išteklių problema (Lindenmeier et al., 2021). Dėl šios priežasties NVO yra priverstos ieškoti alternatyvių būdų kompensuoti trūkstamus išteklius, o vienu efektyviausių sprendimų laikomas kryptingas savanorių telkimas ir jų veiklos koordinavimas (Wicker & Breuer, 2011; Zboja et al., 2020). Riboti finansiniai ir komunikacijos resursai dar labiau sustiprina NVO priklausomybę nuo nuosekliai kuriamo organizacijos ir pačios savanorystės įvaizdžio. Savanorystės įvaizdis NVO kontekste formuojasi per ilgalaikę komunikaciją ir nuolatinę sąveiką su skirtingomis suinteresuotosiomis grupėmis, o reputacija kuriama per veiklos nuoseklumą, skaidrumą ir patikimumą, o ne per pavienes, trumpalaikes komunikacijos kampanijas (Sepulcri et al., 2022). Dėl šios priežasties įvaizdžio formavimas NVO veikloje yra glaudžiai susijęs su pasitikėjimo ir legitimumo klausimais, nes visuomenės požiūris į organizaciją daro tiesioginę įtaką savanorių apsisprendimui įsitraukti ir likti organizacijoje. Kadangi NVO dažnai turi itin ribotus išteklius naujų savanorių pritraukimui, ypač svarbi tampa jau esamų savanorių išlaikymo strategija (Zboja et al., 2020). Strateginės komunikacijos kontekste pabrėžiama, kad šiuolaikinėje nevyriausybinių

organizacijų veikloje pagrindiniu komunikacijos ištekliumi vis dažniau tampa ne finansai, o laikas – skiriamas nuosekliam dialogui, bendruomenės palaikymui ir prasmingo turinio kūrimui, nes būtent šie procesai veiksmingiausiai skatina auditorijų įsitraukimą ir lojalumą (Miller, 2021).

Skaitmeninės komunikacijos aplinkoje nevyriausybinių organizacijos taip pat susiduria su iššūkiu, kad jos nebegali visiškai kontroliuoti diskurso apie save. Miller (2021) pabrėžia, jog interneto eroje auditorijos gali bet kuriuo metu komentuoti, kritikuoti ar interpretuoti organizacijos veiklą, nepriklausomai nuo to, ar pati organizacija aktyviai dalyvauja viešame pokalbyje. Todėl esminis klausimas tampa ne kontrolės išlaikymas, o gebėjimas atsakingai ir strategiškai reaguoti į viešas diskusijas ir kurti vadinamąjį įvaizdžio „geranoriškumo skydą“ (angl. *fortress of goodwill*), galintį amortizuoti pavienę kritiką (Miller, 2021). Vis dėlto skirtingos nuomonės, pasak Miller (2021), gali būti vertingas informacijos šaltinis, padedantis geriau suprasti auditorijų lūkesčius ir visuomenėje formuojamą įvaizdį. Papildomą riziką NVO komunikacijai kelia krizės ir netikėtos situacijos, kurios gali daryti tiesioginį poveikį organizacijos reputacijai. Tyrimai rodo, kad komunikacija yra kritiškai svarbi planuojant, valdant ir suvaldant krizes (Ozanne et al., 2020), o socialinių medijų aplinkoje krizės dažnai sustiprėja dėl klaidingos informacijos, nepasitikėjimo ir spartaus neigiamų reakcijų plitimo (Kim & Park, 2017). Vis dėlto krizinės situacijos gali tapti ne tik grėsme, bet ir galimybe peržiūrėti organizacijos vertybes, misiją ir komunikacijos strategijas, taip identifikuojant pokyčių kryptis, skatinančias organizacijos atsinaujinimą ir augimą (Coombs & Holladay, 2012; Kinsky et al., 2014). Literatūroje pabrėžiama, kad organizacijos, kurios dar iki krizės nuosekliai ir etiškai komunikuoja, kuria pasitikėjimu grįstus santykius su suinteresuotosiomis grupėmis ir aktyviai telkia bendruomenę, krizinių situacijų metu yra labiau pajėgios prisitaikyti, bendradarbiauti ir išlaikyti pagrindines veiklas (Fuller & Rice, 2022).

Vis dėlto ir patys savanoriai organizacijoms atneša ne tik naudą, bet ir tam tikrą riziką. Tyrimai rodo, kad netinkamai parengti ar nepakankamai koordinuojami savanoriai gali kelti grėsmę organizacijos veiklai ir reputacijai, ypač tais atvejais, kai jų veiksmai neatitinka organizacijos standartų ar keliamų lūkesčių (Goble & Brudney, 2016). Riziką patiria ne tik organizacija, bet ir patys savanoriai, todėl be kryptingo rizikos valdymo galutinę kainą gali sumokėti tiek organizacija, tiek jos nariai (Goble & Brudney, 2016). Dėl šios priežasties komunikacijos ir įvaizdžio formavimas NVO veikloje negali būti atskirtas nuo atsakomybės, saugumo ir aiškiai apibrėžtų veiklos ribų – savanorių pasirengimas, vaidmenų aiškumas ir komunikacijos nuoseklumas tampa ne tik organizacinės vadybos, bet ir reputacinės rizikos prevencijos priemonėmis. Be to, savanorystės pobūdis NVO sektoriuje nuolat kinta. Tyrimai rodo, kad organizacijos vis dažniau remiasi savanoriais ne tik tradicinėms pagalbinėms funkcijoms, bet ir veikloms, kurios anksčiau buvo priskiriamos apmokamam personalui (Handy et al., 2008). Dėl to savanorių atliekamos užduotys tampa sudėtingesnės ir dažnai reikalauja specifinių profesinių kompetencijų bei papildomų mokymų

(Chum et al., 2013). Šie pokyčiai kelia papildomų iššūkių savanorystės įvaizdžiui, kuris visuomenėje vis dar neretai siejamas su „nemokamu darbu“, todėl komunikacijoje tampa ypač svarbu akcentuoti savanorių profesionalumą, atsakomybę, kompetencijų ugdymą ir kuriamą vertę, taip prisidedant prie tvaresnio ir realiesnio savanorystės įvaizdžio formavimo.

Nors savanorystė kaip reiškinys egzistuoja ir už nevyriausybinių organizacijų ribų, o jos įvaizdis formuojamas ne vien per savanorišką veiklą vykdančias organizacijas, šiame darbe dėmesys sutelkiamas į savanorystę, įgyvendinamą būtent per NVO, kadangi organizacinis kontekstas sudaro sąlygas savanorystei vykti, struktūruoja savanorių patirtį bei aktyviai formuoja viešą savanorystės įvaizdį. Ši formavimo galia reiškiasi per kasdienę komunikaciją, santykių su savanoriais palaikymą, reagavimą į viešą diskursą bei gebėjimą išlaikyti pasitikėjimą ir įsitraukimą net neapibrėžtose ar krizinėse situacijose. Tokiame kontekste savanorystės įvaizdis nebėra spontaniškai susiformuojantis reiškinys, bet tampa strateginio pasirinkimo ir kryptingos komunikacijos rezultatu.

2.4 Komunikacijos priemonės ir strategijos savanorystės įvaizdžiui kurti

Komunikacija ne pelno siekiančių organizacijų veikloje atlieka pagrindinį vaidmenį, nes ji tiesiogiai susijusi su pasitikėjimo kūrimu, bendruomenių telkimu ir savanoriško įsitraukimo skatinimu (Shumate et al., 2017). Ne pelno siekiančių organizacijų savanorystės komunikacija dažniausiai apima tris pagrindines kryptis: informacijos sklaidą, ryšių ir bendruomenės kūrimą bei veiksmų skatinimą, pavyzdžiui, aukojimą ar savanorystę (Lovejoy & Saxton, 2012). Šios kryptys atskleidžia, kad komunikacija savanorystės kontekste veikia ne tik kaip informavimo priemonė, bet ir kaip strateginis mechanizmas, formuojantis auditorijų santykį su organizacija ir jos misija. Efektyvi komunikacija leidžia perteikti savanorystės prasmę, palaikyti ilgalaikius santykius su suinteresuotosiomis grupėmis ir skatinti perėjimą nuo pasyvaus informuotumo prie aktyvaus dalyvavimo. Todėl literatūroje pabrėžiama, kad savanorystės komunikacijai būtinos kryptingos strategijos, apimančios prasių kūrimą, ryšio ir pasitikėjimo stiprinimą bei į elgseną orientuotą komunikaciją (Fuller & Rice, 2022; Lovejoy & Saxton, 2012). Atsižvelgiant į tai, šiame skyriuje analizuojamos šios trys tarpusavyje susijusios savanorystės ir jos įvaizdžio komunikacijos strategijų kryptys. Visi šie komunikacijos aspektai – nuo savanorystės prasmės konstravimo iki ryšio kūrimo ir elgsenos skatinimo – prisideda prie savanorystės įvaizdžio formavimo kaip nuoseklaus, socialiai konstruojamo proceso.

2.4.1 Prasių formavimo komunikacija

Komunikacijos strategijos, orientuotos į prasių formavimą, leidžia nevyriausybiniams

organizacijoms viešojoje erdvėje kryptingai konstruoti savanorystės reikšmės ir jų interpretacijas. Komunikacija apie savanorystę nėra vien informacijos perdavimas – ji aktyviai prisideda prie prasminio lauko kūrimo, kuriame savanorystė suvokiama kaip tam tikro tipo veikla, turinti konkrečią socialinę vertę ir prasmę. Dėl šios priežasties prasių formavimas tampa viena iš pagrindinių savanorystės įvaizdžio kūrimo dalių.

Viena reikšmingiausių prasių formavimo strategijų yra **informacijos įrėminimas (angl. *framing*)**. Komunikacijoje apie savanorystę svarbu ne tik tai, *kokia* informacija pateikiama, bet ir *kaip* ji suformuojama – kokie aspektai išryškinami, kokiais žodžiais apibūdinama ir kokie interpretaciniai akcentai jai suteikiami. Taip komunikacija veikia kaip interpretacinis filtras, padedantis auditorijoms suprasti savanorystės reikšmę ir nukreipiantis bendrą jos prasmės suvokimą. Įrėminimo teorijos pagrindus suformavo Goffman (1974) ir Entman (1993), kurie aiškina, kad tam tikrų realybės aspektų parinkimas ir paryškinimas nukreipia auditorijos dėmesį, interpretacijas ir galimas reakcijas. Tai reiškia, kad tas pats reiškinys, pateiktas skirtingais „rėmais“, gali būti suvokiamas ir vertinamas visiškai skirtingai. Savanorystės komunikacijoje įrėminimas tampa strategine priemone – pasirinktas problemos pateikimo būdas lemia ne tik savanorystės supratimą, bet ir jos vertinimą. Priklausomai nuo pasirinkto „rėmo“, savanorystė gali būti komunikuojama kaip pagalba kitiems, pilietinis įsitraukimas, bendruomeniškumo stiprinimas ar prasmingas savirealizacijos būdas. Skirtingi įrėminimai formuoja skirtingus savanorystės supratimus ir atitinkamai – skirtingą jos įvaizdį. Įvaizdis viešojoje erdvėje formuojamas ne vien per pateikiamą informaciją, bet ir per tai, kaip savanorystė yra įrėminama – kokie jos aspektai paryškinami, kokios vertybės jai priskiriamos ir kokia socialinė reikšmė jai suteikiama komunikacijos procese. Entman (1993) išskiria keturias pagrindines įrėminimo funkcijas: problemos apibrėžimą, priežasčių diagnozę, vertinimą ir galimų sprendimų siūlymą (Entman, 1993, p. 52-53). Šios funkcijos leidžia komunikacijai ne tik informuoti, bet ir struktūruoti, „įrėminti“ auditorijos suvokimą apie socialines problemas ir jų sprendimo būdus. Savanorystės komunikacijoje tai reiškia galimybę apibrėžti socialinę problemą, paaiškinti jos svarbą, pateikti savanorystę kaip prasmingą sprendimą ir pasiūlyti auditoriją įsitraukti.

Nors klasikinė įrėminimo teorija buvo plėtojama seniau (Goffman, Entman), naujesni tyrimai taip pat pabrėžia įrėminimo svarbą NVO komunikacijoje. Rodriguez ir Dimitrova (2011) vizualinį įrėminimą siūlo analizuoti keturiais lygiais: denotacinis (angl. *denotative*); stilistinis-semiotinis (angl. *stylistic-semiotic*); konotacinis (angl. *connotative*) ir ideologinis (angl. *ideological*). Šie lygiai atspindi reikšmės formavimosi gylį – nuo tiesioginio vaizdo suvokimo iki platesnių ideologinių interpretacijų. Denotaciniame lygmenyje dėmesys skiriamas tam, kas konkrečiai vaizduojama – asmenims, objektams ar situacijoms, be gilesnės simbolinės interpretacijos. Stilistiniame-semiotiniame lygmenyje pateikiami vizualiniai sprendimai, kurie kuria

socialines reikšmės ir emocinius santykius tarp vaizdo ir žiūrovo, pavyzdžiui, redakciniai sprendimai, vizualų dydis ir vieta turinyje, kameros padėtis ar kampas, subjektų elgesys, žvilgsnis gali daug ką ištransliuoti žiūrovui. Konotaciniame lygmenyje vaizdai žymimi kaip simboliai ar metaforos, atskleidžiančios platesnes prasmes, kurios priklauso nuo kultūrinio ir socialinio konteksto. Ideologiniame lygmenyje vizualinė komunikacija gali atspindėti tam tikras vertybines, religines, istorines nuostatas, platesnes socialines ar politines ideologijas – gilinamasi į tai, kas skatina tam tikras prasmes ar idėjas (Rodriguez & Dimitrova, 2011). Ši keturių lygių vizualinio įrėminimo perspektyva aktuali savanorystės įvaizdžio analizei, nes leidžia atskleisti, kaip vizualiniai sprendimai skirtingais lygmenimis prisideda prie tam tikrų savanorystės reikšmių, vertybių ir socialinio vaidmens konstravimo. Empiriniai tyrimai rodo, kad nevyriausybių organizacijų komunikacijoje dažniausiai dominuoja humanitarinis įrėminimas, atliepiantis organizacijų misijas ir vertybinius tikslus. Šalia jo dažnai pasitelkiamas ir žmogiškojo intereso įrėminimas, kuriame dominuoja nukentėjusių asmenų ir pagalbos teikėjų vaizdavimas (Dimitrova et al., 2024; Lee et al., 2024). Tokie vaizdiniai, akcentuojantys sunkias aplinkybes ir pažeidžiamumą padeda suasminti socialines problemas ir sustiprinti emocinį ryšį su auditorijomis, tačiau kartu atskleidžia tendenciją remtis gana stereotipiniais aukos vaizdiniais (Lee et al., 2024). Nors tokio tipo komunikacija stipriai veikia auditorijos emocijas ir skatina turinio sklaidą, ji ne visada lemia aktyvesnį ar gilesnį įsitraukimą, auditorijos labiau linkusios dažniau dalintis emociju, aukos rėmu grįstu turiniu, tačiau rečiau jį vertina kaip pagrindą asmeniniam įsitraukimui, realiam veiksmui (Dimitrova et al., 2024). Didesnį auditorijos įsitraukimą dažnai generuoja ne vien pozityvūs ar vertybiškai įkvepiantys rėmai, bet ir administracinio pobūdžio įrėminimas, kuriame pateikiama konkreti, faktinė informacija, aiškiai apibrėžiami problemos aspektai ir galimi veiksmai (Dimitrova et al., 2024). Tokie komunikaciniai rėmai auditorijai suteikia ne tik emocinį impulsą, bet ir suvokimą, kad pokytis yra įmanomas ir pasiekiamas. Vaizdiniai, kuriuose akcentuojami ne tik nukentėjusieji, bet ir aktyvūs veikėjai – savanoriai, pagalbos teikėjai bei teigiamos emocijos taip pat sukelia didesnį įsitraukimą (Lee et al., 2024). Vaizdo ir teksto dermė sustiprina įtikinamumą ir turi įtakos įsitraukimui į savanoriauti, tačiau ši įtaka vyksta ne tiesiogiai, o per žmonių požiūrį į savanorystę – požiūris į savanorystę yra tarpininkaujantis veiksnys (Bünzli et al., 2022). Tai atveria galimybes organizacijoms formuoti savanorystės įvaizdį ne vien per kančios ar pagalbos poreikio prizmę, bet ir per veiksmingumo, solidarumo ir vilties naratyvus. Tai patvirtina įrėminimo teorijos prielaidą, kad komunikacija, struktūruodama realybę per skirtingus interpretacinius akcentus, ne tik formuoja įvaizdį, bet ir nulemia, kokius veiksmus auditorijos laiko prasmingais ir tinkamais. Įrėminimas negali būti universalus – jis turi būti pritaikytas tiek prie organizacijos, tiek prie auditorijos (Hager & Brudney, 2015). Organizacijos, įrėmindamos savo veiklą per auditorijoms svarbias vertybes, sudaro sąlygas potencialiems savanoriams atpažinti asmeninį ryšį su organizacijos misija, todėl

didina patrauklumą ir stiprina savo savanoriškos veiklos pajėgumus. Būtent savęs ir organizacijos vertybių atitikimas yra vienas svarbiausių savanorystės apsisprendimo veiksnių (El-Amin, 2023). Be pačių rėmų, svarbų vaidmenį atlieka ir papildomi komunikacijos elementai – žinučių struktūra, vizualiniai sprendimai, turinio išplėtimas bei aiškūs kvietimai veikti. Tai leidžia teigti, kad savanorystės įvaizdis viešojoje erdvėje formuojamas per kompleksinę prasmų sistemą, kurioje emociniai, racionalūs ir struktūriniai komunikacijos aspektai veikia kartu. Tokia prieiga sustiprina savanorystės kaip prasmingos, socialiai reikšmingos ir realių poveikį kuriančios veiklos suvokimą.

Darbotvarkės formavimo (angl. *agenda-setting*) teorija, kurią suformulavo McCombs ir Shaw (1972), aiškina, kaip komunikacija viešojoje erdvėje prisideda prie visuomenės dėmesio prioritetų formavimo. Šios teorijos esmė – ne teigti, kad komunikacija nurodo auditorijai, *ką galvoti*, bet pabrėžti, jog ji daro reikšmingą įtaką tam, *apie ką galvoti*. Literatūroje išskiriami du pagrindiniai darbotvarkės formavimo lygmenys. Pirmasis lygmuo siejamas su temų matomumu ir aktualumu viešojoje erdvėje, o antrasis lygmuo nukreiptas į tai, kokios temų ar objektų savybės (atributai) yra pabrėžiamos ir pagal kokius kriterijus auditorijos skatinamos jas vertinti. Kitaip tariant, jei pirmasis lygmuo atsako į klausimą, *apie ką* auditorijos turėtų galvoti, antrasis – *kaip* galvoti apie pasirinktą temą (McCombs et al., 2014). Per temų atranką, kartojimą ir akcentavimą formuojama viešoji darbotvarkė, kurioje tam tikros problemos ar reiškiniai tampa labiau matomi ir suvokiami kaip svarbūs (McCombs & Shaw, 1972; Scheufele & Tewksbury, 2007). Tokiu būdu komunikacija prisideda prie temų svarbos hierarchijos formavimo viešojoje erdvėje. Vėlesnė darbotvarkės formavimo teorijos plėtra (McCombs et al., 2014) parodė, kad šis procesas yra sudėtingesnis nei vien temų iškėlimas į viešąją erdvę. McCombs, Shaw ir Weaver (2014) pabrėžia auditorijos „orientacijos poreikį“ – situacijas, kai žmonės patiria neapibrėžtumą ar informacijos trūkumą ir tampa imlesni komunikaciniams signalams, padedantiems suprasti, kas šiuo metu yra aktualiausia. Tokiais atvejais reikšmingas tampa ne tik temų pasirinkimas, bet ir tai, kokie konkrečios temos aspektai, interpretaciniai akcentai bei temų tarpusavio ryšiai yra nuosekliai pabrėžiami komunikacijoje (Scheufele & Tewksbury, 2007). Empiriniai tyrimai rodo, kad komunikacijos poveikį lemia ne vien emocinis tonas, bet jo sąveika su žinutės paskirtimi ir įrėminimu (Gandía & Huguet, 2024). Pozityviai įrėmintos bendruomenę kuriančios žinutės stiprina emocinį ryšį su auditorija ir siejamos su didesniu įsitraukimu, tuo tarpu informacinės žinutės, orientuotos į išorines problemas, gali turėti priešingą efektą. Veiksmui skirtų žinučių atveju reikšmingas tampa ne emocinis tonas, bet jų kiekis ir kryptingumas (Gandía & Huguet, 2024). Šios išvalgos patvirtina antrojo lygmens darbotvarkės formavimo ir įrėminimo teorijų prielaidas, kad komunikacijos poveikį lemia ne tik tai, *apie ką* kalbama, bet ir *kaip tai komunikuojama*.

Savanorystės kontekste darbotvarkės formavimo teorija leidžia analizuoti, kaip nevyriausybinės organizacijos prisideda prie savanorystės matomumo ir aktualumo viešojoje

erdvėje. Kryptingai komunikuodamos apie socialines problemas, organizacijos ne tik informuoja visuomenę apie savo veiklą, bet ir siekia iškelti savanorystę kaip prasmingą atsaką į šias problemas, taip įtraukdamos ją į viešosios darbotvarkės centrą. Tokiu būdu savanorystė pristatoma ne kaip atsitiktinė ar epizodinė veikla, kaip reikšminga, visuomenei aktuali pilietinio dalyvavimo forma. Šiame procese NVO veikia kaip aktyvios temų „kėlėjos“, nuosekliai siejančios savanorystę su konkrečiomis socialinėmis sritimis – vaikų gerove, socialine atskirtimi, bendruomeniškumu ar pagalba pažeidžiamoms grupėms. Ilgainiui, kartojant tas pačias temas ir jų tarpusavio ryšius, savanorystė įsitvirtina visuomenės sąmonėje kaip aktuali, prasminga ir reikalinga veikla, o individualūs auditorijų suvokimai susilieja į bendrą visuomenės prioritetų lauką. Šiuolaikinėje komunikacijos aplinkoje darbotvarkės formavimo procesai nebėra išimtinai žiniasklaidos prerogatyva – nevyriausybinių organizacijų, veikdamos per socialinius tinklus ir nuosavus kanalus, pačios tampa aktyviomis viešosios darbotvarkės formuotojomis. Antrasis darbotvarkės formavimo lygmuo sudaro teorinį pagrindą pereiti prie aktyvinimo (angl. *priming*) teorijos, kuri leidžia analizuoti, kaip išryškintos temos ir jų atributai tampa kriterijais, pagal kuriuos auditorijos vėliau vertina organizacijas ir savanorystę.

Vertinimo kriterijų aktyvinimo (angl. *priming*) teorija padeda paaiškinti, kaip komunikacija ne tik iškelia tam tikras temas, bet ir formuoja kriterijus, pagal kuriuos auditorijos vėliau vertina socialinius reiškinius, organizacijas ar veiklas – varbu ne tik tai, *kaip* istorijos pasakojamos, bet ir tai, *kokie klausimai patenka į komunikaciją*. Ši teorija komunikacijos tyrimuose pirmiausia siejama su Iyengar ir Kinder (1987) darbais, o vėliau konceptualiai išplėtota Scheufele ir Tewksbury (2007), pabrėžiant jos ryšį su jau aptartais darbotvarkės formavimu ir įrėminimu. Teorija aiškina, kaip žiniasklaidos pateikiamos temos aktyvina tam tikrus vertinimo kriterijus auditorijos sąmonėje, todėl organizacijos ar socialinės problemos vertinamos remiantis psichologiškai „primintais“ aspektais (Scheufele & Tewksbury, 2007). Aktyvinimo mechanizmas veikia tuomet, kai komunikacijoje nuosekliai akcentuojami tam tikri aspektai, asociacijos ar emociniai signalai, kurie auditorijos sąmonėje tampa „atskaitos taškais“ vėlesniam vertinimui. Kitaip tariant, komunikacija „paruošia“ auditoriją tam tikram vertinimo būdai – ne tiesiogiai nurodydama, ką galvoti, bet subtiliai aktyvindama kriterijus, pagal kuriuos vėliau bus sprendžiama, ar savanorystė yra prasminga, patraukli ar verta asmeninio įsitraukimo (Scheufele & Tewksbury, 2007).

Savanorystės komunikacijos kontekste tai reiškia, kad svarbu ne tik tai, kokios istorijos yra pasakojamos, bet ir kokie aspektai jose kartojami bei išryškinami. Komunikacija, „aktyvindama“ tam tikras asociacijas (pavyzdžiui, pagalba, gerumas, empatija, poveikis, emocinis atlygis), paruošia žmones palankiai vertinti savanorystę ir stiprina tam tikrus vertinimo kriterijus. Pavyzdžiui, akcentuojamas dėkingumas, prasmės jausmas ar bendruomeniškumas, gali paskatinti auditoriją savanorystę vertinti per aktyvintas asociacijas kaip emociškai prasmingą patirtį, o ne vien racionalų

ar instrumentinį pasirinkimą. Suvokiamas veiklos prasmingumas didina savanorių pasitenkinimą, tad prasmės akcentavimas tampa vienu pagrindinių savanorystės įvaizdžio konstravimo elementų (Henderson & Sowa, 2019). Ši aktyvinimo logika glaudžiai siejasi su žinučių konstravimu ir jų strateginiu gryninimu. Taigi teorija parodo, kad komunikacija apie savanorystę veikia ne tik informaciniu, bet ir vertinimo lygmeniu. Tiek darbotvarkės formavimo, tiek ir vertinimo kriterijų aktyvinimo teorijos padeda suprasti, kaip NVO, sąmoningai ar ne, nurodo auditorijai, į ką verta atkreipti dėmesį ir pagal ką vertinti savanorystę kaip socialinį reiškinį. Aktyvindamos tam tikras asociacijas ir emocinius akcentus, nevyriausybinės organizacijos komunikacija ne tik informuoja, bet ir nukreipia savanorystės vertinimą.

2.4.2 Ryšio ir santykių kūrimo komunikacija

Nors nevyriausybinių organizacijų viešuosiuose ryšiuose ilgą laiką dominavo vienkryptė, monologinė komunikacija, orientuota į informacijos atskleidimą, viešųjų ryšių tyrėjai pabrėžia, kad toks komunikavimo modelis yra ribotas kuriant abipusiškai naudingus organizacijos ir jos suinteresuotųjų šalių santykius. Dėl šios priežasties vis didesnė reikšmė teikiama dvikryptei, dialogu grįstai suinteresuotųjų šalių įtraukties komunikacijai, kuri orientuota į įtrauktį ir tarpusavio supratimą (Grunig & Huang, 2000). Dialogiškos komunikacijos samprata nevyriausybinių organizacijų kontekste remiasi platesne viešųjų ryšių teorine tradicija, ypač Grunig ir kolegų (1992) suformuluota *Excellence* teorija. Ši teorija teigia, kad efektyviausi ir etiškesni viešieji ryšiai grindžiami dvikrypte, simetriška komunikacija, orientuota į dialogą, tarpusavio supratimą ir suinteresuotųjų grupių įtraukimą (Grunig et al., 1992). Tokiu požiūriu auditorijos suvokiamos ne kaip pasyvūs komunikacijos „taikiniai“, bet kaip lygiaverčiai partneriai, dalyvaujantys organizacijos veiklos ir prasmų kūrime. Savanorystės kontekste ši prieiga ypač reikšminga, nes leidžia savanorius traktuoti kaip bendrakūrėjus, o ne vien išteklių. *Excellence* teorija taip pat pabrėžia, kad ilgalaikė organizacijos reputacija ir legitimumas kyla iš santykių kokybės, o ne pavienių komunikacinių kampanijų, todėl ji sudaro svarbų teorinį pagrindą dialoginei ir bendruomeniškai orientuotai savanorystės komunikacijai. Taigi viena iš nevyriausybinių organizacijų komunikacijai reikšmingų teorinių požiūrių būtent ir yra **dialoginė komunikacija (angl. *dialogic communication*)**, akcentuojanti abipusio ryšio ir nuolatinio dialogo svarbą tarp organizacijos ir jos auditorijų (Kent & Taylor, 2002). Komunikacijoje dialogas suprantamas kaip „derybų pagrindu vykstantys idėjų ir nuomonių mainai“, kuriuose aktyviai dalyvauja visos įsitraukusios pusės (Kent & Taylor, 1998, p. 325). Kent ir Taylor (2002) teigia, kad dialoginė komunikacija remiasi penkiais principais, būtiniais kuriant tikrus, abipusius ryšius tarp organizacijos ir jos auditorijų: abipusiškumu, artimumu, empatija, rizika ir įsipareigojimu (Kent & Taylor, 2002, p. 24). Šie

principai pabrėžia lygiavertį organizacijos ir auditorijos santykį, sąlygų dialogui sudarymą, auditorijos perspektyvų ir emocijų supratimą, pasirengimą sąveikauti auditorijos sąlygomis (įskaitant kritiką) bei ilgalaikį įsitraukimą į bendrakūrą ir ryšių palaikymą. Svarbu pabrėžti, kad dialogas čia suvokiamas ne kaip atskirų priemonių rinkinys, bet kaip komunikacinė orientacija – vertybinis organizacijos veikimo principas (Kent & Taylor, 2002). Dialogas yra nuolatinis procesas, o ne galutinis rezultatas, todėl suinteresuotųjų šalių įtraukimas į interaktyvią sąveiką laikomas esminiu veiksmu, padedančiu kurti pasitikėjimu ir abipusiu supratimu grindžiamus organizacijos ir visuomenės santykius (Grunig & Huang, 2000; Li & Vaida, 2024). Nevyriausybinių organizacijų kontekste dialogu grįsta įtrauktis neapsiriboja vien kokybiškų viešųjų ryšių kūrimu ar informacijos poreikių tenkinimu – ji taip pat gali stiprinti kolektyvinį dalyvavimą ir bendruomeniškumą (Klafke et al., 2021; Li & Vaida, 2024). McMillan (2002) viešųjų ryšių modelių tipologijoje, paremtoje komunikacijos kryptimi ir tikslu, išskiria keturis modelius: vienkryptėje komunikacijoje organizacija veikia kaip informacijos skleidėja arba spaudos agentė, siekianti paveikti auditoriją, o dvikryptėje komunikacijoje – kaip dialogo partnerė, orientuota į tarpusavio supratimą, arba kaip mokslinis įtikinėtojas, naudojantis grįžtamąjį ryšį auditorijos nuostatomis formuoti. Nors ši tipologija akcentuoja tiesioginį organizacijos dialogą su auditorijomis, naujesni tyrimai rodo, kad organizacijos gali veikti ir netiesiogiai – moderuodamos dialogą, palaikydamos prasmingas viešas diskusijas ir kurdamos etiškam bendravimui palankią aplinką (Li & Vaida, 2024). Tokiu būdu dialogo principai taikomi ne tik „atsakant“ auditorijoms, bet ir palaikant sąlygas atviram, pagarbiam įsitraukimui platesniu mastu (Li & Vaida, 2024). Li ir Vaida (2024) parodo, kad dialoginės komunikacijos principai (Kent & Taylor, 2002) nuosekliai atsispindi ne pelno siekiančių organizacijų komunikacijos praktikoje socialiniuose tinkluose. Autoriai išskiria keturias komunikacijos praktikas, kurios veiksmingiausiai prisideda prie ryšių kūrimo: žmogiško komunikacijos tono formavimą, organizacijos įsitraukimo į bendruomenę akcentavimą, visuomenės poreikių atliepimą bei dialogą skatinančių klausimų kėlimą (Li & Vaida, 2024). Šių praktikų visuma leidžia teigti, kad dialogiška komunikacija socialiniuose tinkluose pasitelkiama ne tik informuoti, bet ir nuosekliai palaikyti santykį, pasitikėjimą bei prasmingą įsitraukimą. Dialoginė komunikacija ypač svarbi nevyriausybinėms organizacijoms, nes jų veikla grindžiama pasitikėjimu, ilgalaikiu įsitraukimu ir santykiu su savanoriais, o ne vienkartinėmis komunikacinėmis kampanijomis. Tokiu būdu komunikacija tampa ne tik informacijos perdavimo, bet ir nuolatinio santykio palaikymo bei stiprinimo procesu, o socialiniai – svarbia erdve dialogui, leidžiančia palaikyti ryšį, klausytis auditorijų ir įtraukti jas į prasmių bendrakūrą.

Tvariams ryšiams kurti nevyriausybinėms organizacijoms nepakanka vien dialoginės sąveikos – svarbu ir tai, kaip organizacijos perteikia savo misiją, veiklos prasmę ir kuriamą socialinį poveikį. Dėl šios priežasties šiuolaikinėje komunikacijoje vis svarbesniu tampa **istorijų**

pasakojimas (angl. *storytelling*), leidžiantis kurti emocinį ryšį su auditorijomis ir perteikti informaciją per patyrimą, o ne vien faktus ar statistinius duomenis (Brown & Patterson, 2010). Istorijų pasakojimas leidžia auditorijoms „priartėti“ prie organizacijos veiklos, ją suprasti per žmogišką patirtį ir asmenines istorijas, todėl jis tampa reikšmingu ryšio ir santykių kūrimo komunikacijos elementu. Strategiškai taikomas pasakojimas padeda nevyriausybiniams organizacijoms kurti savitas, atpažįstamas istorijas (angl. *signature stories*), kurios įtvirtina organizacijos veiklą kaip autentišką, patrauklią ir prasmingą (Aaker & Aaker, 2016). Tokios istorijos ne tik perteikia informaciją apie veiklą, bet ir formuoja organizacijos įvaizdį, nes atskleidžia jos vertybes, prioritetus ir požiūrį į tam tikrą socialinę problemą. Pasakojimas šiuo atveju veikia kaip strateginis įvaizdžio formavimo įrankis, leidžiantis auditorijoms suprasti, „kas yra organizacija“ ir „kodėl jos veikla svarbi“. Istorijų pasakojimo veiksmingumą aiškina naratyvinio įtraukimo teorija (angl. *narrative transportation theory*), teigianti, kad auditorijos „panardinimas“ į pasakojimą didina istorijos įtikinamumą, mažina kritišką vertinimą ir skatina palankesnius požiūrius bei nuostatas (Green & Brock, 2000). Šis psichologinis mechanizmas padeda suprasti, kodėl emocinės, asmeninės savanorių ar pagalbos gavėjų istorijos gali sustiprinti įsitraukimą, pasitikėjimą ir palankumą savanorystei. Savanorystės komunikacijoje pasakojimai leidžia sudėtingas socialines misijas perteikti suprantama ir emociškai paveikia forma (Mitchell & Clark, 2021). Šiuolaikinėje nevyriausybinių organizacijų komunikacijoje vis svarbesnis tampa nuoseklus, vertę kuriantis turinys, leidžiantis pritraukti ir išlaikyti auditorijų dėmesį, kurti emocinį ryšį ir palaikyti ilgalaikį santykį su savanoriais bei rėmėjais (Grau, 2021). Mitchell ir Clark (2021) siūlo ne pelno siekiančioms organizacijoms skirtą pasakojimo modelį, kuriame istorija suprantama kaip strateginis įrankis, siejantis organizacijos tikslus, sąmoningą naratyvo konstrukciją ir siekiamus komunikacinius rezultatus. Modelis pabrėžia, kad svarbus ne tik pasakojimo turinys, bet ir tai, kas pasakoja istoriją bei koks pasakojimo tipas pasirenkamas, nes šie sprendimai atskleidžia organizacijos savęs pozicionavimą. Pasak autorių, pasakojimas tampa „langu“ į organizacijos strategiją – iš jo galima suprasti, kokį vaidmenį organizacija priskiria savanoriams, bendruomenei ir socialiniam pokyčiui (Mitchell & Clark, 2021). Šią perspektyvą praktiniu lygmeniu papildė Miller (2021), pabrėždama, kad savanorystės įvaizdis kuriamas pirmiausia per žmogišką patirtį, o ne per abstrakčius veiklos rodiklius. Autorės teigimu, autentiškos, aiškos ir konkrečios istorijos apie savanorius ir pagalbos gavėjus leidžia auditorijai pamatyti realų organizacijos poveikį, sukuria emocinį ryšį ir sustiprina įsitraukimą. Tokios istorijos veikia kaip „gyvi įrodymai“, padedantys savanorystę suvokti per realius žmones ir jų patirtis, o ne per deklaratyvius teiginius (Miller, 2021). Taigi istorijų pasakojimas nevyriausybinių organizacijų komunikacijoje veikia kaip ryšio kūrimo priemonė, jungianti emocinį įsitraukimą, prasmų konstravimą ir įvaizdžio formavimą. Per pasakojimus savanorystė pristatoma ne kaip abstrakti veikla, bet kaip prasminga patirtis, kurią

galima išgyventi ir su kuria galima tapatintis. Tokiu būdu *storytelling* tampa svarbia ryšio ir santykių kūrimo komunikacijos strategine kryptimi, papildančia dialogą ir stiprinančia ilgalaikį organizacijos bei jos auditorijų santykį.

Ryšio ir santykių kūrimo komunikacija nevyriausybinių organizacijų kontekste neatsiejama nuo bendruomenių telkimo ir bendrakūros principų. Šiuolaikinėje literatūroje nevyriausybinės organizacijos vis dažniau apibūdinamos ne tik kaip paslaugų teikėjos ar problemų sprendėjos, bet kaip *bendruomenių organizatorės*, kurių komunikacijos tikslas – telkti žmones, kurti priklausymo jausmą ir skatinti ilgalaikį įsitraukimą į bendrą veiklą (Miller, 2021). Tokiu būdu komunikacija peržengia informavimo ribas ir tampa socialiniu procesu, kuriame formuojami santykiai, pasitikėjimas ir kolektyvinės prasmės. Ši logika artima **draugystės rinkodaros (angl. *friendraising*)** ir **bendruomenės organizavimo (angl. *community organizing*)** praktikoms, kurios pabrėžia ilgalaikių ryšių svarbą, o ne vienkartinis komunikacinius veiksmus (Miller, 2021). Bendruomenių telkimo perspektyvą papildė Lovejoy ir Saxton (2012) pasiūlytas ne pelno siekiančių organizacijų komunikacijos socialiniuose tinkluose modelis, išskiriantis tris pagrindines funkcijas: informavimą, bendruomenės kūrimą ir mobilizavimą. Bendruomenės kūrimo etapas šiame modelyje tampa esmine tarpine grandimi, leidžiančia pereiti nuo vienos pusės informacijos perdavimo prie aktyvaus auditorijų dalyvavimo ir bendrakūros. Nevyriausybinių organizacijų veikla ypač priklauso nuo savanorių, kurie vis dažniau apibrėžiami kaip organizacijos „bendraautoriai“ (angl. *contributors*), prisidedantys ne tik darbu, bet ir vertybėmis, prasių kūrimu bei organizacijos įvaizdžio sklaida (Febriani & Selamet, 2020). Bendrakūros logika savanorystės komunikacijoje atsiskleidžia ir per **vartotojų kuriamą turinį (angl. *user-generated content*)**, kai savanoriai patys dalijasi savo patirtimis, istorijomis ar veiklų vaizdais. Toks turinys laikomas ypač autentišku, nes jis kyla ne iš organizacijos, o iš bendruomenės narių (Santos, 2021), todėl gali stiprinti pasitikėjimą organizacija ir prisidėti prie savanorystės įvaizdžio sklaidos. Toks požiūris leidžia savanorystę suvokti kaip partnerystę, o ne vien paslaugų teikimą, ir stiprina savanorių identifikaciją su organizacija (El-Amin, 2023). Gebėjimas pritraukti ir išlaikyti savanorius šioje perspektyvoje tampa ne tik operaciniu, bet ir strateginiu komunikacijos klausimu (Lysakowski, 2002). Bendruomenių telkimas glaudžiai susijęs su pasitikėjimo ir legitimumo formavimu laikomi pagrindinėmis nevyriausybinių organizacijų reputacijos ašimis (Willems et al., 2016). Tyrimai rodo, kad nuoseklus dialogas, savanorių įtraukimas į organizacijos veiklas ir jų indėlio pripažinimas didina pasitikėjimą organizacija bei teigiamai veikia jos vertinimą visuomenėje. Pasitikėjimas šiuo atveju veikia kaip nematerialus išteklius, leidžiantis formuoti ilgalaikį savanorystės įvaizdį ir organizacijos atsparumą net sudėtingomis aplinkybėmis (Willems et al., 2016).

Svarbi bendruomenių telkimo komunikacijos pasekmė – savanorių pasitenkinimas ir išlaikymas. Tyrimai atskleidžia, kad buvimo organizacijoje pasididžiavimas reikšmingai didina

savanorių tikimybę likti organizacijoje ar sugrįžti į ją ateityje (Groza & Groza, 2022). Ši pasididžiavimą galima kryptingai formuoti per komunikaciją, kuri neapsiriboja formaliu padėkojimu, bet aiškiai parodo savanorio indėlio svarbą, kuriamą pokytį ir ryšį su organizacijos misija (Groza & Groza, 2022). Tokiu būdu komunikacija formuoja ne tik savanorių patirtį, jų santykį su organizacija, bet ir savanorystės vertinimą (Garner & Garner, 2011; Henderson & Sowa, 2019; Willems et al., 2016). Bendruomenių telkimas apima ne tik išorinį dialogą, bet ir vidinės komunikacijos praktikas – savanorių įtraukimą, grįžtamąjį ryšį, mokymus ir pripažinimą – jos laikomos esminiais veiksniais, stiprinančiais savanorių įsitraukimą ir teigiamą organizacijos vertinimą (El-Amin, 2023). Ši perspektyva siejasi su **vidinės rinkodaros samprata (angl. *internal marketing*)**, pabrėžiančia komunikacijos su savanoriais svarbą kaip ilgalaikio ryšio ir įsitraukimo stiprinimo priemonę (Gross & Rottler, 2019). Kai savanoriai aiškiai suvokia savo vaidmenį organizacijos misijoje, stiprėja jų emocinis ir kognityvinis ryšys su organizacija, o tai teigiamai veikia ne tik įsitraukimą į savanorystę (Lee & Brudney, 2012), bet ir jos patrauklumą ir įvaizdžio stiprumą (El-Amin, 2023). Šią logiką papildo tyrimai apie vidinės komunikacijos kryptis – aukštyn (angl. *upward communication*) ir žemyn (angl. *downward communication*) nukreiptą komunikaciją. Tyrimai rodo, kad savanorių pasitenkinimas tiek iš organizacijos gaunama informacija, tiek galimybe išsakyti savo nuomonę yra reikšmingai susijęs su jų įsitraukimu ir organizaciniu įsipareigojimu (Trent et al., 2020). Savanoriai, kurie jaučiasi išgirsti, yra labiau linkę įsitraukti į veiklą, likti organizacijoje ir reprezentuoti ją išorėje. Tokiu būdu vidinė komunikacija tampa netiesioginiu savanorystės įvaizdžio formavimo veiksnium: teigiama savanorių patirtis organizacijos viduje virsta pozityviu naratyvu ir neformalia komunikacija visuomenėje. Galiausiai, bendruomenių stiprinta neformali komunikacijos sklaida **iš lūpų į lūpas (angl. *WOM: Word-of-Mouth*)** laikoma viena patikimiausių ir veiksmingiausių savanorystės komunikacijos formų (Miller, 2021). Įsitraukę savanoriai ir rėmėjai tampa organizacijos „ambasadoriais“, prisidedančiais prie savanorystės įvaizdžio stiprinimo ir naujų žmonių pritraukimo. Taip bendruomenių įtraukimas ir bendrakūra įsitvirtina kaip strateginė ryšio kūrimo komunikacijos kryptis, jungianti dialogą, pasitikėjimą, įsitraukimą ir ilgalaikį savanorystės įvaizdžio formavimą.

Ryšio ir santykių kūrimo komunikacija nevyriausybinių organizacijų kontekste neatsiejama nuo **auditorijų segmentavimo (angl. *audience (or stakeholder) segmentation*)**, nes dialogas, bendruomeniškumas ir pasitikėjimas gali būti kuriami tik su aiškiai apibrėžtomis tikslinėmis grupėmis. Skirtingos auditorijos pasižymi nevienodu įsitraukimo lygiu, interesais ir santykiu su organizacija, todėl joms reikalingi diferencijuoti komunikaciniai sprendimai (Grunig & Hunt, 1992). Auditorijų segmentavimas šiuo požiūriu veikia kaip struktūrinė prielaida ryšių kūrimo komunikacijai, leidžianti kryptingai planuoti ir įgyvendinti dialogu grįstas strategijas. Literatūroje auditorijų segmentavimas apibrėžiamas kaip strateginis procesas, grindžiamas dviem tarpusavyje

susijusiomis dimensijomis: segmentuojamomis suinteresuotosiomis grupėmis ir segmentavimo kriterijais (Rupp et al., 2014). Nevyriausybinių organizacijų kontekste segmentavimas pirmiausia atsako į klausimus, *kas yra organizacijos auditorijos ir kaip jos tarpusavyje skiriasi*. Ne pelno siekiančių organizacijų tyrimai rodo, kad auditorijų segmentavimas dažniausiai taikomas pagrindinėms suinteresuotųjų grupėms – savanoriams, rėmėjams, paslaugų gavėjams ir organizacijos nariams, tačiau literatūroje dominuoja savanorių ir rėmėjų segmentavimas, nes būtent nuo šių grupių labiausiai priklauso savanorystės tęstinumas ir ištekliai (Rupp et al., 2014). Segmentavimo kriterijai NVO tyrimuose apima sociodemografinius, psichografinius ir elgsenos aspektus. Sociodemografinė segmentacija remiasi tokiais rodikliais kaip amžius ar užimtumas, elgsenos – savanorystės intensyvumu, veiklos pobūdžiu ar atliekamu vaidmeniu organizacijoje, o psichografinė segmentacija siejama su motyvais, vertybėmis, lūkesčiais, emociniu prisirišimu ir identifikacija su organizacija (Dolnicar & Randle, 2007; Y. Lee & Won, 2011; Rupp et al., 2014; Ward & McKillop, 2010; Wymer Jr. & Starnes, 1999). Būtent psichografinė segmentacija laikoma ypač reikšminga ryšio ir santykių kūrimo komunikacijoje, nes ji leidžia suprasti ne tik *kas* dalyvauja savanorystėje, bet ir *kodėl* žmonės įsitraukia bei kaip šį ryšį galima stiprinti per komunikaciją (Dolnicar & Randle, 2007). Šią logiką patvirtina ir NVO komunikacijos tyrimai, rodantys, kad skirtingos suinteresuotųjų grupės nevienodai reaguoja į organizacijų komunikaciją socialiniuose tinkluose (Lovejoy & Saxton, 2012). Pabrėžiama dviejų veiksnių svarba: auditorijos profilio ir perduodamos žinutės kryptingumo. Tyrimai atskleidžia, kad auditorijos, turinčios skirtingą patirtį su organizacija ar jos atstovaujama socialine misija, skirtingai reaguoja į tas pačias komunikacines žinutes, todėl segmentavimas tampa būtina strateginės komunikacijos prielaida (Mora et al., 2021). Be to, pernelyg vienpusiška, tik organizacijos įvaizdį akcentuojanti komunikacija gali mažinti pasitikėjimą, todėl svarbus subalansuotas dėmesys tiek organizacijai, tiek jos socialinei misijai (Mora et al., 2021). Miller (2021) pabrėžia, kad veiksminga nevyriausybinių organizacijų komunikacija prasideda nuo skirtingų auditorijų atpažinimo ir sąmoningo atsisakymo abstrakčios „bendros visuomenės“ sampratos. Autorės teigimu, vienalytė auditorija iš esmės neegzistuoja, o bandymai komunikuoti „visiems“ dažnai neleidžia užmegzti prasmingo ryšio su niekuo. Savanorystės komunikacijoje tai reiškia, kad skirtingoms auditorijų grupėms reikalingos skirtingos žinutės ir kvietimai veikti, pritaikyti jų gyvenimo kontekstui ir lūkesčiams. Auditorijų segmentavimas taip pat leidžia identifikuoti itin svarbias bendruomenės dalis, tokias kaip aktyvūs savanoriai ar rėmėjai, kurie tampa neformaliais organizacijos atstovais ir prisideda prie savanorystės įvaizdžio stiprinimo (Miller, 2021). Skaitmeniniai komunikacijos kanalai ir socialiniai tinklai suteikia galimybes palaikyti nuolatinį ryšį su skirtingomis auditorijomis, didinti interaktyvumą ir tiksliau pasiekti suinteresuotąsias grupes (Fuller & Rice, 2022; Pang et al., 2018), tačiau komunikacijos veiksmingumas tiesiogiai priklauso nuo gebėjimo pritaikyti žinutes konkrečioms

auditorijoms (Halpin et al., 2021). Tokiu būdu auditorijų segmentavimas ryšio ir santykių kūrimo komunikacijoje veikia ne kaip taktinis sprendimas, bet kaip strateginis pagrindas, leidžiantis kurti pasitikėjimu grįstą dialogą, bendruomeniškumą ir ilgalaikį savanorystės įvaizdį, formuojamą ne vienakrypte komunikacija, o nuolatinių derybų procesu. Nors šiame darbe dėmesys skiriamas komunikacijos strateginiams principams, o ne atskirų kanalų analizei, svarbu paminėti, kad praktikoje nevyriausybinių organizacijų komunikacija įgyvendinama per įvairias medijas. Tai atitinka PESO (angl. *Paid, Earned, Shared, Owned*) modelį, kuris padeda konceptualiai apibūdinti skirtingas komunikacijos sklaidos erdves (Dietrich, 2014). PESO modelis pasitelkiamas kaip pagalbinė struktūra, leidžianti suprasti, per kokias komunikacijos formas praktikoje realizuojamos dialogo, bendruomenės kūrimo ir įsitraukimo strategijos, tačiau pats modelis nėra analizuojamas kaip savarankiška teorinė prieiga.

Ryšio ir santykių kūrimo komunikacijos logika artima **santykių rinkodaros (angl. *relationship marketing*)** paradigmam, kuri pabrėžia ilgalaikių ryšių su suinteresuotosiomis grupėmis kūrimą, pasitikėjimą ir nuoseklų įsitraukimą, o ne trumpalaikius komunikacinius efektus. Morgan ir Hunt (1994, p. 34) santykių rinkodarą apibrėžia kaip visas rinkodaros veiklas, skirtas sėkmingiems santykiams užmegzti, plėtoti ir palaikyti. Literatūroje pabrėžiama, kad santykių rinkodaros sąvokos – tokios kaip pasitikėjimas, įsipareigojimas, santykių kokybė, bendradarbiavimas ir konfliktų valdymas – yra glaudžiai susijusios su auditorijų segmentavimu, nes ilgalaikių santykių kūrimas reikalauja kryptingo darbo su skirtingomis auditorijomis (Pfajfar et al., 2022). Segmentavimas šioje perspektyvoje tampa neatsiejama santykių formavimo prielaida, leidžiančia suprasti skirtingų auditorijų poreikius, motyvus ir vertybes bei atitinkamai pritaikyti komunikaciją. Nevyriausybinių organizacijų kontekste tai reiškia kryptiną darbą su skirtingomis suinteresuotosiomis grupėmis, siekiant stiprinti jų identifikaciją su organizacija ir kurti tvarius, pasitikėjimu grįstus ryšius. Todėl auditorijų segmentavimas NVO komunikacijoje veikia ne kaip taktinis sprendimas, bet kaip strateginis pagrindas ryšio, pasitikėjimo ir savanorystės įvaizdžio formavimui.

2.4.3 Į elgesį orientuota komunikacija

Nevyriausybinių organizacijų komunikacijos strategijos orientuotos ne vien į informacijos sklaidą ir savanorystės matomumo didinimą, bet ir į savanoriško įsitraukimo kaip sąmoningo elgsenos pasirinkimo skatinimą. Skirtingai nei prasių ar ryšio kūrimo komunikacija, elgsenai orientuota komunikacija siekia ne tik paveikti auditorijų požiūrį, bet ir paskatinti konkretų veiksmą – tapti savanoriu, išlikti savanoriškoje veikloje, didinti įsitraukimo intensyvumą ar rekomenduoti savanorystę kitiems. Tokiu būdu komunikacija tampa ne foniniu informavimu, bet aktyviu elgsenos keitimo ir palaikymo įrankiu. Analizuojant elgsenai orientuotą savanorystės komunikaciją,

reikšmingą teorinį pagrindą suteikia **socialinės rinkodaros (angl. *social marketing*)** koncepcija. Socialinės rinkodaros sąvoką pirmą kartą pristatė Kotler ir Zaltman (1971), teigdami, kad komercinės rinkodaros principai gali būti taikomi ne tik produktams ar paslaugoms, bet ir socialiai naudingiems elgsenos pokyčiams skatinti. Šią kryptį nuosekliai išplėtojo Andreasen (1994), kuris socialinę rinkodarą apibrėžė kaip „komercinių rinkodaros metodų taikymą programoms, kuriomis siekiama paveikti tikslinių auditorijų savanorišką elgesį taip, kad būtų pagerinta jų asmeninė ir visuomeninė gerovė“ (Andreasen, 1994, p. 110). Taigi socialinės rinkodaros esmė yra ne informacijos perdavimas, o savanoriško elgsio pasirinkimo keitimas. Vėlesnę socialinės rinkodaros teorijos raidą pateikia Lee, Kotler ir Colehour (2023), socialinę rinkodarą apibūdindami kaip sisteminį elgsenos keitimo metodą, kuriam būtina auditorijų analizė, elgsenos barjerų atpažinimas, siūlomos naudos didinimas bei alternatyvių elgsenų (konkurencijos) įvertinimas. Savanorystės komunikacijos kontekste socialinė rinkodara leidžia konceptualizuoti savanorystę kaip elgsenos pasirinkimą, kurį galima kryptingai skatinti per komunikaciją. Organizacijų tikslas tokiu atveju nėra vien didinti informuotumą apie savanorystę, bet padėti auditorijoms pereiti nuo pasyvios „žinojimo“ stadijos prie aktyvaus veikimo. Socialinės rinkodaros perspektyva padeda identifikuoti auditorijų abejones, baimes ar praktinius barjerus (pvz., laiko trūkumą, nežinomybę, nepasitikėjimą savo kompetencijomis) ir formuoti aiškią vertės pasiūlą, kodėl savanorystė yra prasmingas ir įgyvendinamas pasirinkimas.

Socialinės rinkodaros principus praktiniu lygmeniu detalizuoja Miller (2021), siūlydama vadinamąją **penkių P (angl. *five Ps of social marketing*)** struktūrą, kuri leidžia sistemiškai planuoti elgsenos keitimo komunikaciją. Ši struktūra remiasi klasikiniu McCarthy (1960) 4P modeliu, tačiau yra pritaikyta socialinių pokyčių kontekstui. Pirmasis elementas – produktas (angl. *product*) – socialinės rinkodaros atveju reiškia ne materialų objektą, o konkretų elgsenos pokytį, kurio siekiama, bei priemonės, kurios būtinos tam pokyčiui palaikyti. Antrasis elementas – kaina (angl. *price*) – apima visas savanorystės „išlaidas“: laiką, energiją, pastangas, emocinį įsipareigojimą ar galimą socialinį nepatogumą. Trečiasis elementas – vieta (angl. *place*) – nurodo kontekstą, kuriame elgsio pokytis turi vykti bei aplinkos veiksnius, galinčius paskatinti ar apsunkinti pokyčio priėmimą. Ketvirtasis – viešinimas (angl. *promotion*) – apima auditorijai pritaikytas žinutes, **kvietimus veikti (angl. *call to action*)** ir tinkamiausius būdus tam perduoti. Penktasis elementas – institucinė aplinka (angl. *policy*) – apima struktūrines ir institucines aplinkos sąlygas, kurios gali palengvinti arba apsunkinti savanorystės pasirinkimą, pavyzdžiui, organizacijos taisyklės, savanorių parengimo sistemas ar administracinius reikalavimus (Miller, 2021, p. 14). Kartu šie elementai leidžia ne pelno siekiančioms organizacijoms kurti nuoseklias, į elgseną orientuotas komunikacijos strategijas, kurios neapsiriboja emociniu įkvėpimu, bet padeda realiai įgyvendinti savanorystės pasirinkimą. Socialinės rinkodaros logiką papildė Landreth Grau (2021) įžvalgos apie tai, kad vien

tik informuotumo (angl. *awareness*) didinimas retai lemia realius elgsenos pokyčius. Tyrimai rodo, jog žmonės, gavę informaciją be aiškos veiksmo krypties, dažniausiai nekeičia nei savo nuostatų, nei elgesio, todėl svarbi komunikacija, orientuota į konkrečius, įgyvendinamus tikslus (Grau, 2021).

Socialinė rinkodara remiasi **mainų logika (angl. *value exchange*)** – žmonės linkę keisti elgesį tuomet, kai suvokia, jog gauta nauda viršija patiriamas „išlaidas“, tokias kaip laikas, pastangos, emocinis diskomfortas ar socialinė rizika (Lee, Kotler & Colehour, 2023). Mainai įvyksta, kai organizacija priartėja prie savo misijos įgyvendinimo, o žmonės gauna emocinę ir socialinę grąžą, pavyzdžiui, saugumo jausmą, priklausymo bendruomenei patirtį ar pasididžiavimą prisidėjus prie pokyčio (Miller, 2021). Kadangi savanorystė nevyksta pagal įprastą darbo–atlygio mainų logiką, ji kelia iššūkių tradicinėms darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo schemoms, paremtoms abipuse priklausomybe tarp darbuotojo ir organizacijos (Walk et al., 2019). Kadangi savanoriai skiriasi nuo apmokamų darbuotojų, organizacijoms svarbu atsižvelgti į savanorių unikalumą (Studer, 2016), neperžengiant ribos tarp pagarbaus įtraukimo ir elgesio taip, lyg savanoriai būtų apmokami darbuotojai (El-Amin, 2023). Potencialių savanorių ir ne pelno siekiančių organizacijų **vertybių derėjimas (angl. *Person–Organization-Fit*)**, skatina tikimybę, kad bus įsitraukiama į savanorišką veiklą (Bahat, 2021). Tokia savęs atitikimo konstrukcija ypač aktuali komunikacijos kontekste, nes būtent per komunikaciją perteikiamos organizacijos vertybės, leidžiančios potencialiems savanoriams atpažinti jų dermę su savo nuostatomis. Siekiant pritraukti savanorius, organizacijos priverstos naudoti į rinką orientuotas strategijas, kad sustiprintų santykį su savanoriais bei naudotų kampanijas, kurios ne tik informuoja, bet ir aiškiai parodo, kokią naudą savanorystė suteikia tiek organizacijai, tiek pačiam savanoriui (Anderson & Sánchez, 2022; El-Amin, 2023). Remiantis prosocialaus elgsio tyrimais, savanorystė gali būti suprantama kaip **organizuota prosocialaus elgsio praktika**, palaikoma motyvuojančio konteksto, organizacinių struktūrų ir patiriamų pasekmių sąveikos (Mitchell & Clark, 2021; Brayko et al., 2016; Mattaini, 2013). Savanorių pritraukimas ir išlaikymas priklauso ne vien nuo individualios motyvacijos, bet ir nuo to, kaip organizacijos komunikuoja vertybes bei užtikrina savanoriams prasmingą grįžtamąjį ryšį. Kadangi savanorystę dažnai palaiko netiesioginės paskatos, komunikacija tampa esminiu mechanizmu, leidžiančiu šias pasekmes padaryti matomas ir socialiai reikšmingas (Brayko et al., 2016; Mattaini, 2013). Tokiu būdu vertybiniai naratyvai, organizacinės praktikos ir komunikacinis grįžtamasis ryšys veikia kartu, sudarydami sąlygas savanorių įsitraukimui, jo palaikymui ir ilgalaikiam savanorystės kaip prasmingos veiklos suvokimui.

Potencialių savanorių sprendimas įsitraukti į ne pelno siekiančios organizacijos veiklą formuojasi per nuoseklų sąlyčio su organizacija procesą. Mitchell ir Clark (2021) siūlomas **trijų sąlyčio taškų modelis** atskleidžia, kad savanorių suvokimas apie organizaciją ir jos įvaizdis formuojasi per nacionalinę komunikaciją (*makro* lygmuo), organizacijos matomumą vietos

bendruomenėje (*mikro* lygmuo) bei asmenines patirtis ir individualius ryšius (*mezo* lygmuo) (Mitchell & Clark, 2021, p. 472). Šių sąlyčio taškų visuma didina organizacijos pažįstamumą, o tai mažina sprendimo įsitraukti į savanorystę „kainą“ ir palengvina apsisprendimą savanoriauti (Mitchell & Clark, 2021). Modelis leidžia teigti, kad savanorystės įvaizdis formuojasi ne tik per oficialias komunikacijos kampanijas, bet ir per kasdienę organizacijos sąveiką su bendruomene bei individualias savanorių patirtis. Autoriai taip pat išskiria tris savanorių sprendimų priėmimo ašis: automatinį, paieškos ir apgalvotą. Automatinis pasirinkimas būdingas savanoriams, turintiems asmeninį ryšį su organizacija arba renkantis aiškų lyderį savo srityje, o paieškos ir apgalvoti sprendimai labiau siejami su informacijos prieinamumu, komunikacijos aiškumu ir organizacijos reputacija (Mitchell & Clark, 2021, p. 479–480). Ryškus organizacijos įvaizdis ir dominuojanti pozicija savo srityje gali lemti vadinamąjį „tipiškumo“ efektą, kai organizacija suvokiama kaip savo srities atstovė, o tai didina spontaniško pasirinkimo tikimybę. Bowen et al. (2001) teigia, kad organizacijos suvokimas yra esminis veiksnys, lemiantis jos patrauklumą savanorių pritraukimo procese, todėl vienas pagrindinių ne pelno siekiančių organizacijų tikslų yra pasiekti situaciją, kai organizacija potencialių savanorių pasirenkama automatiškai (Mitchell & Clark, 2021). Stiprus ir atpažįstamas organizacijos įvaizdis gali veikti kaip elgsenos „trumpasis kelias“, leidžiantis savanoriams priimti sprendimą automatiškai, be išsamios alternatyvų analizės, o tokiu būdu organizacijos įvaizdis tampa svarbiu elgsenos veiksniumi, mažinančiu sprendimo kaštus ir didinančiu tikimybę būti pasirinktai savanorystei (Mitchell & Clark, 2020).

Siekiant užtikrinti naudą tiek pačioms organizacijoms, tiek savanoriams, savanorių veiklą svarbu planuoti ir kryptingai valdyti, atsižvelgiant į organizacijos kontekstą, veiklos pobūdį ir tikslines grupes (Brudney et al., 2019; Hager & Brudney, 2015; Prince & Piatak, 2023). Tyrėjai siūlo atsisakyti universalių, tradicinių personalo valdymo rekomendacijų ir pereiti prie lankstesnio požiūrio, kuris atsižvelgtų į pačios organizacijos ypatumus, jos vykdomas savanorių veiklas bei specifines tikslines grupes, su kuriomis dirbama (Brudney et al., 2019; Hager & Brudney, 2015). Taigi per pastaruosius penkiasdešimt metų savanorių valdymo modeliai evoliucionavo nuo vienodai visiems taikomų schemų prie situacinio požiūrio, akcentuojant organizacijos kontekstą (Prince & Piatak, 2023). Yukl ir Lepsinger (2004) „**lankstaus vadovavimo**“ (angl. *flexible leadership*) modelis pabrėžia, kad organizacijos veiksmingumas priklauso nuo gebėjimo suderinti tris pagrindines vadovavimo sritis: žmogiškuosius išteklius ir santykius, produktyvumą ir patikimumą bei pokyčius ir inovacijas (Yukl & Lepsinger, 2004). Lankstaus vadovavimo modelis yra ypač reikšmingas organizacijoms, dirbančioms su savanoriais, nes leidžia suprasti, kad savanorių patirtį ir savanorystės įvaizdį formuoja ne tik išorinė komunikacija, bet ir vidinės vadovavimo praktikos, apimančios santykius, aiškias struktūras ir gebėjimą prisitaikyti prie kintančių poreikių. Nevyriausybinės organizacijos gebėjimas pasiekti maksimalų veiklos efektyvumą dažnai

apibrėžiamas kaip organizacijos „pajėgumas“, o veikdamos pilnu pajėgumu, gali efektyviai išnaudoti turimus išteklius, įgyvendinti strateginius tiklus ir atitikti savanorių bei kitų suinteresuotųjų grupių lūkesčius.

Savanorių komunikacija negali apsiriboti tik pritraukimu – organizacijoms tampa svarbu aktyviai investuoti į savanorių parengimą, nes nuo to priklauso santykių kokybė ir galiausiai organizacijos misijos įgyvendinimas (Anderson & Sánchez, 2022). Savanoriai gali daug lengviau išeiti iš organizacijos nei darbo santykiais sukaustytuose santykiuose, todėl savanorių kaita yra laikoma viena iš didžiausių ir vis didėjančių ne pelno siekiančių organizacijų iššūkių. Organizacijoms, kurių veikla didele dalimi remiasi savanorių indėliu, savanorių išlaikymas tampa itin reikšmingu klausimu (Faletahan et al., 2021), o jų veiklos valdymas, siekiant maksimaliai padidinti veiksmingumą ir sumažinti su tuo susijusias rizikas, yra labai svarbi NVO dalis (Goble & Brudney, 2016; Kulik et al., 2007). Brudney, Meijs ir van Overbeeke (2019) siūlo **savanorių globos sistemą (angl. *Volunteer Stewardship Framework*)**, išskiriant keturis savanorių valdymo modelius: 1) Narystės modelis (angl. *membership model*) – savanoriai ateina iš pačios organizacijos bendruomenės, o jų veiklą visiškai valdo pati organizacija; 2) Paslaugų modelis (angl. *service model*) – savanoriai pritraukiami iš visuomenės, bet koordinuojami vienos organizacijos; 3) Antrinis modelis (angl. *secondary model*) – savanoriai yra pritraukiami vienoje organizacijoje, bet veikia kitoje, todėl savanorių valdo abi organizacijos; 4) Tarpininkavimo modelis (angl. *intermediary model*) – savanoriai gaunami iš bendro visuomenės „rezervuaro“, o tarpininkaujanti organizacija paskirsto juos įvairioms kitoms organizacijoms, dalijantis atsakomybe už jų koordinavimą (Brudney, Meijs ir Overbeeke, 2019, p. 83-84). Tyrejai pabrėžia, kad modeliuose, kuriuose savanorių veikla susijusi su keliomis organizacijomis, ypač svarbus tampa aiškus atsakomybės pasidalijimas ir nuosekli tarpusavio komunikacija. Komunikacijos stoka gali apsunkinti savanorių patirtį, kelti neapibrėžtumą ir neigiamai veikti savanorystės įvaizdį, o gerai suderinta komunikacija prisideda prie patikimo ir savanoriams palankaus įvaizdžio kūrimo (Brudney et al., 2019). Dėl to savanorystės įvaizdis formuojasi ne vien per komunikacijos žinutes, bet ir per organizacinius sprendimus, kurie struktūroja savanorių patirtį. Rochester (1999) teigia, kad „vienas dydis netinka visiems“ (angl. *one size does not fit all*), kadangi skirtingos socialinės misijos formuoja skirtingas organizacijų kultūras, kurioms reikia nevienodų strategijų (Brudney & Sink, 2017; Hager & Brudney, 2015).

Savanorių pritraukimas tiesiogiai veikia jų išlaikymą, nes motyvai, dėl kurių jie įsitraukia į organizaciją, dažnai tampa ir veiksniais, skatinančiais juos pasilikti ilgiau (Faletahan et al., 2021). Tyrimai rodo, kad organizacijos, kurios investuoja tik į savanorių pritraukimą, bet neskiria pakankamo dėmesio jų parengimui, palaikymui ir pripažinimui, susiduria su dideliu savanorių kaitos lygiu (Anderson & Sánchez, 2022; Kulik et al., 2007). Dėl šios priežasties komunikacija

savanorystės cikle turi veikti kaip **elgsenos palaikymo mechanizmas**, padedantis savanoriams išlaikyti motyvaciją ir tęsti veiklą. Savanorių pasididžiavimas organizacija tiesiogiai prisideda prie savanorių pasitenkinimo, įsitraukimo ir ilgalaikio elgesio palaikymo (El-Amin, 2023; Garner & Garner, 2011; Groza & Groza, 2022). Šią perspektyvą savanorystės kontekste papildė Mattaini (2013) ir Brayko et al. (2016), pabrėžiantys, kad savanorystė yra palaikoma sąveikaujančių elgesio elementų, motyvuojančio konteksto ir pasekmių. Organizacijos, kurios sąmoningai kuria palaikančias praktikas, grįžtamąjį ryšį ir socialinį pripažinimą, padeda trumpalaikį savanorišką įsitraukimą paversti ilgalaikiu (Walk et al., 2019). Tokios priemonės ne tik didina savanorių pasitenkinimą, bet ir kuria palankų organizacijos įvaizdį, leidžiantį ją matyti kaip dėmesingą, rūpestingą ir į savanorius investuojančią organizaciją. Kadangi NVO negali pasiūlyti finansinio atlygio, įvairios pripažinimo formos tampa svarbia paskata savanoriams jau ankstyvame jų pritraukimo etape (Febriani & Selamet, 2020).

Nevyriausybinių organizacijų reputacijos formavimas ypač priklauso nuo suinteresuotųjų šalių subjektyvių vertinimų, kurie neretai grindžiami ne tiesiogiai pamatuojamais veiklos rezultatais, o komunikacijos kuriamu įvaizdžiu ir patirtimi. Willems, Jegers ir Faulk (2016) siūlomas **ne pelno organizacijų veiksmingumo reputacijos modelis (angl. *model of effectiveness reputation for nonprofit organizations*)**, parodo, kaip suinteresuotųjų šalių subjektyvūs vertinimai formuoja organizacijos reputaciją. Remiantis šiuo modeliu, reputaciją lemia du pagrindiniai veiksniai – suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas ir pasitenkinimas, o šiuos veiksnius savo ruožtu formuoja organizacijos veiklos rezultatų aiškumas ir įsitraukimo lygis (Willems et al., 2016, p. 463). Situacijose, kai organizacijos veiklos rezultatai auditorijai yra sunkiai įvertinami, komunikacija ir kuriamas įvaizdis tampa pagrindiniais reputacijos formavimo šaltiniais. Priešingai, aktyvus auditorijos įsitraukimas stiprina pasitenkinimą, didina pasitikėjimą ir prisideda prie teigiamo organizacijos reputacinio įvaizdžio kūrimo (Willems et al., 2016). Taigi modelis pabrėžia, kad NVO reputacija ypač priklauso nuo to, kiek aiškiai ir nuosekliai komunikuojami veiklos rezultatai ir kiek auditorija jaučiasi įtraukiama į organizacijos procesus. Savanoriai dažnai prisiriša prie organizacijos, kai supranta jos vertybes, misiją, istoriją ar kultūrą, tad viskas priklauso nuo organizacijos „paveldo“ (Curran et al., 2016). Kuo aiškiau savanoriai suvokia organizacijos esmę laikui bėgant, tuo labiau stiprėja jų lojalumas ir įsitraukimas (Faletehan et al., 2021).

Faletehan ir kiti mokslininkai (2021) išskiria keturias pagrindines savanorių išlaikymą lemiančių veiksnių grupes: 1) asmenines savanorių savybes; 2) organizacijos valdymo praktikas; 3) savanoriškų užduočių pobūdį ir 4) organizacijos reputaciją (Faletehan et al., 2021, p. 4). Nors dalis jų yra individualūs ir tiesiogiai nevaldomi, organizacijos turi reikšmingą įtaką trimis aspektams – valdymo praktikoms, veiklų organizavimui ir reputacijai. Literatūroje pabrėžiama, kad savanoriai dažnai tampa matomiausiu organizacijos „veidu“, todėl jų patirtys, elgesys ir tapatinimasis su

organizacija prisideda prie išorinio įvaizdžio formavimo (Faletehan et al., 2021). Tinkamos valdymo praktikos, aiškiai apibrėžti vaidmenys, prasmingos veiklos ir užmegzti ryšiai didina savanorių pasitenkinimą, o kartu stiprina organizacijos reputaciją kaip patrauklios vietos savanoriauti (Studer, 2016). Valdymo praktikos ne tik didina savanorių pasitenkinimą ir motyvaciją, bet ir kuria patrauklų organizacijos įvaizdį „iš vidaus“. Patenkinti savanoriai tampa neformaliais organizacijos ambasadoriais, o jų asmeninės patirtys veikia kaip svarbūs sąlyčio taškai, darantys įtaką kitų žmonių sprendimams įsitraukti. Organizacijos reputacija, kaip sukauptas pasitikėjimo rezultatas, veikia ne tik savanorių pritraukimą, bet ir jų lojalumą bei norą tęsti veiklą, kadangi savanoriai dažniausiai renkasi tas organizacijas, su kuriomis jiems lengva tapatintis (Faletehan et al., 2021). Taigi įvaizdis veikia kaip svarbus savanorių išlaikymo mechanizmas, o kryptinga komunikacija leidžia pritraukti savanorius, kurių vertybės ir lūkesčiai dera su organizacijos misija, todėl komunikacinės priemonės tampa būdu „pasikviesti“ tuos, kurie labiausiai linkę įsitraukti ir išlikti.

Į elgsenos pokyčius orientuota savanorystės komunikacija remiasi socialinės rinkodaros principais, kurie leidžia komunikaciją suvokti kaip aktyvų elgsenos keitimo ir palaikymo procesą. Socialinė rinkodara suteikia teorinį pagrindą analizuoti, kaip nevyriausybinės organizacijos gali ne tik informuoti apie savanorystę, bet ir kryptingai motyvuoti žmones veikti, mažinti elgsenos barjerus, formuoti aiškią vertės pasiūlą, palaikyti ilgalaikį savanorių įsitraukimą ir skatinti savanorystės patrauklumą. Tokiu būdu savanorystės komunikacija tampa ne vien informacijos sklaida, bet strategiškai apgalvotu procesu, padedančiu pereiti nuo „žinau“ prie „darau“. Toliau aptariama, kokiomis konkrečiomis komunikacijos priemonėmis ir taktikomis ne pelno siekiančios organizacijos šiuos principus taiko praktikoje.

3. EMPIRINIS SAVANORYSTĖS ĮVAIZDŽIO KŪRIMO IR SKLAIDOS TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodika

3.1.1 Tyrimo organizavimas

Siekiant atskleisti, kaip savanorystės įvaizdis formuojamas nevyriausybinių organizacijų komunikacijoje Lietuvoje, šiame darbe pasirinktas kokybinis tyrimas. Tyrimo metu taikytas pusiau struktūruotas interviu, leidžiantis giliau analizuoti komunikacijos praktikas, organizacijų požiūrį į savanorystę bei jų patirtis formuojant viešą savanorystės naratyvą. Pusiau struktūruotas interviu pasirinktas kaip tinkamiausias duomenų rinkimo metodas, nes jis suteikia galimybę derinti iš anksto

numatytą tyrimo struktūrą su lankstumu, leidžiančiu reaguoti į informantų patirtis, akcentus ir netikėtas įžvalgas. Šis metodas sudaro prielaidas ne tik nuosekliai nagrinėti pagrindines tyrimo temas, bet ir gilintis į individualius organizacijų komunikacijos kontekstus, kurie yra svarbūs analizuojant savanorystės įvaizdžio kūrimą ir sklaidą.

Siekiant atskleisti savanorystės įvaizdžio formavimo logiką NVO komunikacijoje, tyrimo imtis sudaryta įtraukiant skirtinguose veiklos laukuose veikiančias organizacijas. Tai leido aprėpti įvairius organizacinius ir komunikacinius kontekstus bei atskleisti skirtingas savanorystės reprezentavimo patirtis viešojoje erdvėje. Tyrimui atrinktos nacionaliniu mastu veikiančios, aktyvios apie savanorystę komunikuojančios ir didžiausią visuomeninį matomumą turinčios NVO Lietuvoje. Toks pasirinkimas sudarė prielaidas analizuoti dominuojančias savanorystės komunikacijos tendencijas ir strateginius sprendimus nacionalinėje viešojoje erdvėje. Lokaliai veikiančios NVO nebuvo įtrauktos, nes jų komunikacija dažniausiai orientuota į siauras bendruomenes ir nėra skirta viešajam savanorystės įvaizdžio formavimui. Galutinę imtį sudarė 12 organizacijų, besiskiriančių savanoriškos veiklos pobūdžiu, trukme ir kontekstu. Tyrimo dalyviai atrinkti taikant tikslinės atrankos principus, įtraukiant NVO komunikacijos atstovus, galinčius suteikti tyrimui reikšmingos informacijos. Interviu buvo vykdomi nuotoliniu būdu, o surinkti duomenys analizuoti naudojant kokybinių duomenų analizės programa „MAXQDA“ ir taikant teminės analizės metodą. Analizės procesas rėmėsi nuosekliu duomenų nagrinėjimu ir temų identifikavimu, vadovaujantis Braun ir Clarke (2022) siūloma teminės analizės prieiga.

Atliekant šį kokybinį tyrimą buvo nuosekliai laikomasi tyrimų etikos principų. Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tema, jo tikslais, eiga ir duomenų rinkimo būdu, taip pat informuoti apie interviu įrašymą ir jų teisę bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti tyrime. Dalyvavimas tyrime buvo grindžiamas savanorišku ir informuotu sutikimu. Siekiant užtikrinti konfidencialumą, transkribuojant interviu buvo anonimizuojami visi asmeniniai ar organizaciniai duomenys, galintys atskleisti tyrimo dalyvių tapatybę. Vietoje tikrųjų vardų ir organizacijų pavadinimų naudojami anoniminiai žymenys, o papildomos identifikuojančios detalės buvo pašalintos arba apibendrintos. Garso įrašai naudojami tik tyrimo tikslais ir nebuvo perduoti tretiesiems asmenims, laikantis tyrimo dalyviams suteiktų etinių įsipareigojimų.

3.1.2 Tyrimo dalyviai

Tyrime dalyvavo 12 skirtingų nevyriausybinių organizacijų komunikacijos atstovai. Iš viso atlikti 12 interviu, kuriuose dalyvavo 13 informantų (10 moterų ir 3 vyrai), kadangi vienoje organizacijoje interviu buvo vykdomas kartu su dviem atstovais. Organizacijos apima įvairias veiklos sritis, tokias kaip socialinė pagalba ir darbas su pažeidžiamomis grupėmis, vaikų gerovė ir

apsauga, psichikos sveikatos stiprinimas, bendruomeninė ir pilietinė veikla, taip pat humanitarinė parama krizių ir karo kontekste. Skirtingų veiklos sričių įtraukimas sudarė prielaidas pasigilinti į savanorystės komunikacijos raišką skirtinguose socialiniuose laukuose ir atskleisti tiek bendrus, tiek kontekstinius savanorystės įvaizdžio formavimo bruožus. Tyrimo dalyviai – nevyriausybinį organizacijų komunikacijos atstovai – taip pat skiriasi savo darbo patirtimi nevyriausybiniame sektoriuje bei asmenine patirtimi dirbant su savanoriškomis veiklomis. Ši patirties įvairovė leido surinkti skirtingas perspektyvas apie savanorystės komunikacijos strategijas, iššūkius ir sprendimus organizacijų veikloje. Išsami tyrimo dalyvių ir organizacijų charakteristika pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Tiriamųjų charakteristika

Organizacija	Veiklos sritis	Komunikacijos atstovo lytis	Komunikacijos atstovo amžius	Darbo patirtis komunikacijos srityje NVO
Organizacija 1	Aplinkos apsauga	Vyras	21–30 metų	2–5 metai
Organizacija 2	Socialinė integracija ir resocializacija	Moteris	21–30 metų	Iki 1 metų
Organizacija 3	Socialinė pagalba / Skurdo mažinimas	Moteris	31–40 metų	Daugiau nei 5 metai
Organizacija 4	Socialinė pagalba / Pažeidžiamų asmenų interesų atstovavimas	Moteris	51–60 metų	2–5 metai
Organizacija 5	Vaikų teisių apsauga ir gerovės stiprinimas	Moteris	21–30 metų	Iki 1 metų
Organizacija 6	Ilgalaikė vaikų globa ir šeimos aplinkos atkūrimas	Moteris	21–30 metų	Iki 1 metų
Organizacija 7	Psichikos sveikata ir emocinė pagalba	Moteris	21–30 metų	2–5 metai
Organizacija 8	Santykių grįžta mentorystė vaikams	Moteris	21–30 metų	2–5 metai
Organizacija 9	Socialinė pagalba socialiai pažeidžiamiems asmenims	Vyras	21–30 metų	2–5 metai
Organizacija 10	Žmonių su negalia bendruomeninė integracija	Moteris	31–40 metų	2–5 metai
		Moteris	31–40 metų	2–5 metai
Organizacija 11	Humanitarinė pagalba / Krizių valdymas	Moteris	31–40 metų	Iki 1 metų

Organizacija 12	Pagalbos ir solidarumo iniciatyvos karo kontekste	Vyras	41–50 metų	2–5 metai
-----------------	---	-------	------------	-----------

3.1.3 Tyrimo eiga

Duomenys šiame tyrime buvo renkami atliekant pusiau struktūruotus interviu. Toks duomenų rinkimo būdas leido išlaikyti tyrimo kryptį ir teminį nuoseklumą, kartu sudarant sąlygas informantams išsamiai atskleisti savo profesines patirtis ir požiūrius. Siekiant ištirti, kaip NVO komunikacijos praktikomis ir strategijomis kuriamas bei skleidžiamas savanorystės įvaizdis Lietuvoje, tyrimui keliami šie uždaviniai:

1. Išsiaiškinti NVO kontekstą ir savanorystės vaidmenį jų veikloje.
2. Ištirti, kaip NVO planuoja ir įgyvendina savanorystės komunikaciją – kokias strategijas, komunikacijos turinį ir priemones taiko.
3. Atskleisti, kaip NVO komunikacijos atstovai suvokia savanorystės įvaizdį ir organizacijų vaidmenį jį formuojant.
4. Išryškinti pagrindinius komunikacijos apie savanorystę iššūkius ir ateities kryptis.

Interviu eiga buvo grindžiama iš anksto parengtu planu. Interviu gairės sudarytos iš 6 teminių blokų, apimančių pagrindines tyrimo kryptis (išsamios interviu gairės pateikiamos 1 priede):

- I. Organizacijos kontekstas** (*organizacijos veiklos pobūdis, savanoriškos veiklos vaidmuo ir reikšmė organizacijos veikloje*)
- II. Komunikacijos strategijos ir planavimas** (*komunikacijos planavimas, tikslai ir savanorystės vieta bendroje strategijoje*)
- III. Komunikacijos turinys ir priemonės** (*kuriamo turinio pobūdis, naudojami formatai ir kanalai, tikslinės auditorijos*)
- IV. Savanorystės įvaizdis** (*visuomenėje egzistuojantys požiūriai į savanorystę, siekiamas savanorystės įvaizdis, organizacijos vaidmuo jį kuriant*)
- V. Komunikacijos iššūkiai ir vertinimas** (*komunikacijos efektyvumo vertinimas, komunikacijos apie savanorystę iššūkiai ir jų sprendimo būdai*)
- VI. Ateities kryptys** (*pageidaujami pokyčiai ir savanorystės komunikacijos perspektyvos*)

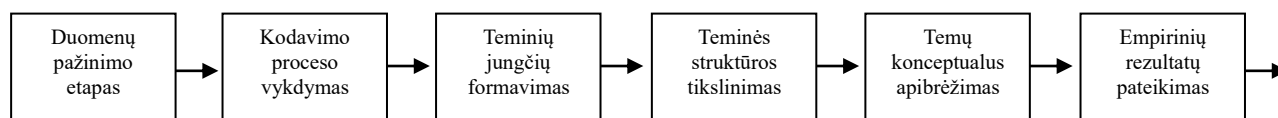
Tyrimas vyko nuo 2025 metų spalio 30 dienos iki 2025 metų lapkričio 21 dienos. Visi interviu su 12 NVO komunikacijų atstovais vyko nuotoliniu būdu, naudojant „Google Meet“ bei „Microsoft Teams“ platformas. Pokalbių įrašymui buvo naudojama mobilioji garso įrašymo priemonė. Po kiekvieno interviu buvo fiksuojamos tyrimo pastabos atmintinėse, padėjusios

išsaugoti svarbiausius pokalbio akcentus ir pirmines išvalgas. Visi interviu garso įrašai buvo perrašyti į tekstinę formą, taikant tikslų, pažodinį transkribavimą. Transkribuoti tekstai sudarė pagrindą nuosekliai duomenų tvarkymui ir sisteminimui. Bendra visų interviu trukmė siekė 750 min. (12,5 val.), vidutinė vieno interviu trukmė buvo apie 1 val. Transkribuotos medžiagos apimtis sudarė 183 puslapius.

3.1.4 Duomenų analizė

Tyrimo duomenų analizei pasirinkta teminės analizės prieiga (Braun & Clarke, 2022). Šis metodas grindžiamas nuostata, kad tyrimo metu kuriamos temos nėra objektyviai „atrandamos“, bet formuojasi interpretuojant duomenis, atsižvelgiant į tyrimo kontekstą, tyrėjo poziciją ir tyrimo tikslus. Toks analizės pasirinkimas leido ne tik sistemingai struktūruoti interviu duomenis, bet ir sąmoningai įtraukti tyrėjos refleksiją į analitinį procesą, pripažįstant jos vaidmenį reikšmių konstravime. Analizės procesas buvo organizuojamas nuosekliai, laikantis teminei analizei būdingų etapų, kurie pateikiami 1 paveiksle.

1 paveikslas. Tyrimo eiga

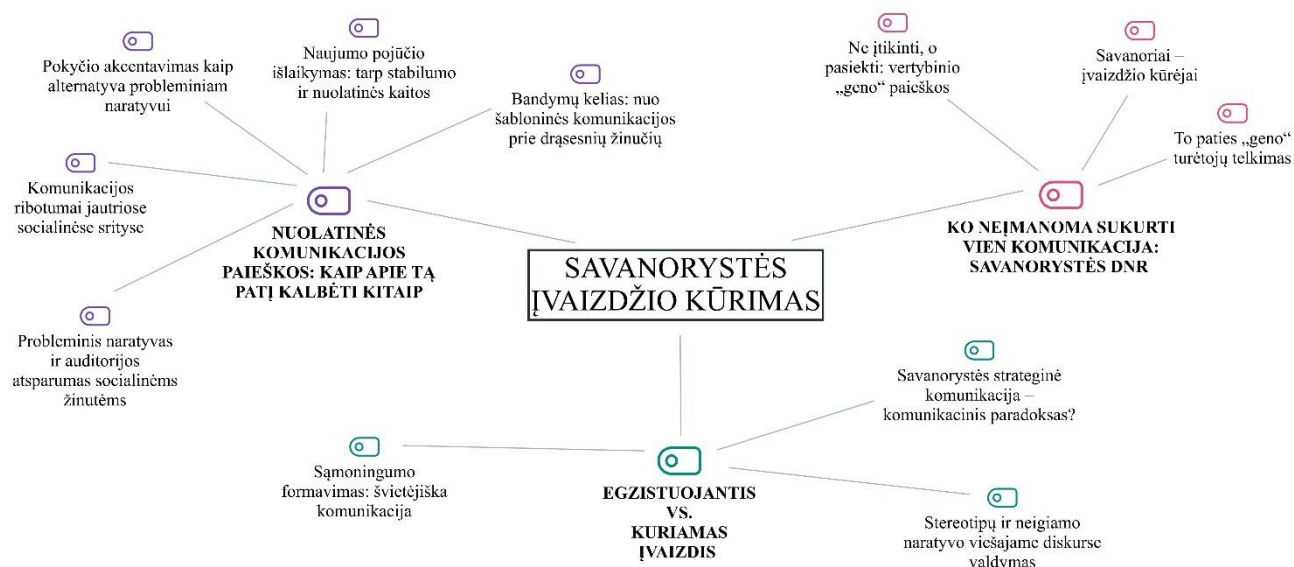


Šaltinis: sudaryta autorės

Analizės procesas pradėtas nuo nuoseklaus darbo su surinkta empirine medžiaga. Visi interviu buvo perrašyti į tekstinę formą, žymimos pirminės pastabos, išryškėję pasikartojantys motyvai ir galimos analitinės kryptys, padėjusios orientotis tolesnėje analizėje. Toliau vykdytas duomenų kodavimas, orientuotas į tiriamą reiškinį – savanorystės įvaizdžio kūrimą ir sklaidą nevyriausybinių organizacijų komunikacijoje. Analizei pasitelkta kokybinių duomenų analizės programa „MAXQDA“, kuri sudarė galimybę sistemingai tvarkyti, lyginti ir grupuoti duomenis. Analizės metu buvo sukurta apie 2 tūkstančius kodų, atspindinčių pasikartojančias prasmes, komunikacinius akcentus ir tarpusavio ryšius tarp skirtingų interviu fragmentų. Kodavimas buvo nuolat derinamas su analitinėmis pastabomis, leidusiomis stebėti reikšmių formavimąsi ir jų sąsajas. Vėlesniame analizės etape kodai buvo jungiami į platesnes prasmines grupes, iš kurių formavosi pirminės temos. Šios teminės jungtys buvo nuosekliai peržiūrimos ir tikslinamos, nuolat grįžtant prie pirminių interviu tekstų ir vertinant jų tarpusavio santykius. Ypatingas dėmesys skirtas temų ribų aiškumui – siekta, kad kiekviena tema ir potėmė apimtų savitą tiriamo reiškinio aspektą ir konceptualiai nesidubliuotų su kitomis. Galutiniame analizės etape teminės struktūros buvo išgrynintos, suteikiant joms apibendrinančius pavadinimus ir formuojant empirinės dalies vidinę

logiką. Šios temos tapo pagrindu nuosekliam tyrimo rezultatų pateikimui ir interpretacijai, leidžiančiai atskleisti savanorystės komunikacijoje vyraujančius naratyvus. Remiantis Braun ir Clarke (2022) teminės analizės prieiga, tyrimo metu išryškėjo 3 pagrindinės temos, suskirstytos į 11 potemių, kurios pateikiamos 2 paveiksle.

2 paveikslas. Tyrimo rezultatų teminė struktūra



Tyrimo metu išskirtos temos ir jas atskleidžiantys aspektai pateikiami empirinės darbo dalies rezultatuose. Informantų pasisakymai cituojami išlaikant originalią kalbos form ir tekste išskiriami kursyvu. Prie kiekvienos citatos skliaustuose nurodomas organizacijos atstovo žymuo, leidžiantis identifikuoti citatos šaltinį neatskleidžiant jo tapatybės (pvz., „Organizacijos 1 komunikacijos atstovas“). Praleisti teksto fragmentai žymimi ženklu <...>.

Pažymėtina, kad kokybinių duomenų interpretacija yra neatsiejama nuo tyrėjo analitinės perspektyvos, todėl kiti tyrėjai, analizuodami tuos pačius duomenis, galėtų išskirti kitokius teminius akcentus ar prasmines jungtis. Šiame tyrime pateikiamos išvados atspindi konkrečių nevyriausybinių organizacijų komunikacijos atstovų patirtis ir požiūrius, todėl jos negali būti tiesiogiai taikomos visam savanoriškos veiklos laukui Lietuvoje. Tyrimo rezultatai atskleidžia individualias informantų perspektyvas ir interpretuojami atsižvelgiant į jų profesinį, organizacinį ir komunikacinį kontekstą.

3.2 Tyrimo rezultatai

Įvadinis tyrimo rezultatų kontekstas: komunikacijai naudojami kanalai, formatai ir komunikacijos planavimas

Interviu su nevyriausybinų organizacijų komunikacijos atstovais analizė atskleidė, kad savanorystės sklaida Lietuvoje vykdoma pasitelkiant platų komunikacijos kanalų ir formatų spektrą, kurio pasirinkimą lemia tiek organizacijų tikslinės auditorijos, tiek turimi resursai, tiek komunikacijos tikslai skirtingais laikotarpiais. Tyrimo dalyviai pabrėžė, jog strategijos nėra siejamos su vienu kanalu ar forma – priešingai, savanorystės komunikacija dažniausiai formuojama kaip kelių tarpusavyje derinamų kanalų visuma, kurioje skirtingos priemonės atlieka skirtingas funkcijas. Empiriniai duomenys rodo, kad socialiniai tinklai išlieka pagrindiniu ir prioritetiniu savanorystės komunikacijos kanalu. Dauguma tyrimo dalyvių akcentavo „Facebook“ kaip platformą, leidžiančią pasiekti didžiausią auditoriją, ypač vyresnio amžiaus gyventojus, bei palaikyti nuolatinę ryšį su esamais savanoriais. Kai kuriais atvejais išskiriamos ir „Facebook“ grupės, naudojamos vidinei komunikacijai, informacijos sklaidai ar bendruomeniškumo stiprinimui. Tuo tarpu „Instagram“ dažniau siejamas su jaunesnėmis auditorijomis, vizualumu ir mažesne, tačiau labiau įsitraukiančia bendruomene. „LinkedIn“ platforma tyrimo dalyvių buvo įvardijama kaip labiau oficialus kanalas, skirtas organizacijos įvaizdžiui stiprinti, bendradarbiavimui su verslo sektoriumi ir institucijomis bei profesiniam komunikacijos tonui palaikyti. Be socialinių tinklų, svarbią vietą užima organizacijų internetiniai puslapiai, kurie dažniausiai naudojami informacinio pobūdžio turiniui, oficialiai informacijai ir archyvavimui. Interviu duomenys atskleidžia, kad nors tinklapiai suvokiami kaip reikšmingi ilgalaikiai informacijos saugyklos, jie dažnai vertinami kaip mažiau aktyvūs kanalai, o socialiniai tinklai laikomi netinkamais sistemingam informacijos archyvavimui. Kai kurie tyrimo dalyviai minėjo ir internetinių puslapių nuvertinimą dėl riboto lankomumo ar resursų trūkumo. Tyrime taip pat išryškėjo įvairesni komunikacijos kanalai, naudojami priklausomai nuo tikslinių grupių ir konteksto: „YouTube“, tinklalaidės, naujienlaiškiai, skelbimų lentos, vietinės komunikacijos kanalai, laikraščiai (ypač siekiant pasiekti senjorus), taip pat mugės ir gyvi renginiai, dažniau pasitelkiami įvaizdinei komunikacijai ir matomumui didinti. Kai kuriais atvejais minėta komunikacija per televiziją ir radiją, lauko reklama, reklama viešajame transporte ar plakatai viešose erdvėse.

Kalbant apie naudojamus formatus, tyrimo dalyviai apibūdino itin platų jų spektrą – nuo paprasčiausių tekstinių įrašų iki sudėtingų reklamos kampanijų. Tekstiniai formatai apima socialinių tinklų įrašus, naujienas internetiniuose puslapiuose, mini pranešimus, pranešimus spaudai, interviu ir kitus informacinius tekstus, nepriklausomai nuo jų publikavimo kanalo. Vizualiniai formatai – nuotraukos, vaizdo įrašai, „story“ ir „reels“ tipo turinys – dažnai siejami su veiklų, savanorių patirčių ir realaus įsitraukimo rodymu. Tyrimo dalyviai minėjo ir archyvinių medžiagų viešinimą,

padėkų akcentavimą, vykusių renginių aprašymus bei nuotraukų platinimą po renginių kaip svarbią pasitikėjimą ir tęstinumą stiprinančią praktiką. Be organinio turinio, savanorystės komunikacijoje taikomos ir reklaminės priemonės: „Google Ads“, „Facebook“ reklamos, internetinė reklama, TV ir radijo klipai, lauko reklama, reklama ant autobusų, plakatų platinimas, taip pat tiesioginiai kvietimai iš gatvės ar per renginius. Atributika, akcijos ir kampanijos įvardijamos kaip papildomos priemonės savanorystės matomumui didinti ir emociniam ryšiui kurti.

Empiriniai duomenys rodo, kad savanorystės sklaida šiuose kanaluose ir formatuose nėra atsitiktinė, bet dažniausiai grindžiama sąmoningu planavimu. Tyrimo dalyviai apibūdino skirtingus planavimo lygius – nuo savaitinių planų iki metinių komunikacijos tinklelių, intensyviausių laikotarpių planavimo iš anksto ir naujų strategijų dėliojimo ateinantiems metams. Kai kurios organizacijos mini ilgalaikes, net penkerių metų strategijas, kurios suvokiamos kaip „tvirtas stuburas“, leidžiantis išlaikyti kryptį kintančiame komunikaciniame kontekste. Strategijos dažnai skaidomos į atskiras sritis: komunikaciją, skirtą naujų savanorių pritraukimui (neretai planuojant dvi pagrindines pritraukimo kampanijas per metus), komunikaciją su esamais savanoriais, bendruomenių palaikymą per vidines grupes ar programėles. Tyrimo dalyviai pabrėžė lankstumo svarbą, galimybę varijuoti komunikacijos formomis, kartu išlaikant kokybės akcentą ir ilgalaikę kryptį. Planavimas siejamas ir su projektų rašymu, atskirų strategijų skirtingoms veikloms kūrimu bei prioritetų gryninimu, leidžiančiu suderinti kasdienę komunikaciją su platesniais organizacijos tikslais.

3.2.1 Nuolatinės komunikacijos paieškos: kaip apie tą patį kalbėti kitaip

Interviu su nevyriausybinių organizacijų komunikacijos atstovais atskleidė, kad vienas ryškiausių komunikacijos apie savanorystę iššūkių – nuolatinė būtinybė ieškoti naujų būdų kalbėti apie iš esmės tą pačią problemą. Šioje temoje analizuojama, kaip savanorystės komunikacijoje susiduria dvi priešingos kryptys: auditorijos emocinio bei informacinio prisotinimo ribos ir poreikis išlaikyti socialinės problemos matomumą viešojoje erdvėje. Šią įtampą papildomai komplikuoja jautrių socialinių sričių konfidencialumo reikalavimai, ribojantys galimybes viešai atskleisti savanorystės patirtis ir jų kontekstą. Atsižvelgiant į šias sąlygas, nagrinėjama, kaip jos formuoja nevyriausybinių organizacijų komunikacinius sprendimus ir skatina nuolatinį savanorystės komunikacijos pergalvojimą, siekiant išlaikyti auditorijos dėmesį ir pasitikėjimą.

3.2.1.1 Probleminis naratyvas ir auditorijos atsparumas socialinėms žinutėms

Kadangi nevyriausybinių organizacijų veikla dažniausiai kyla kaip atsakas į konkrečią visuomeninę problemą, būtent problemos akcentavimas komunikacijoje neišvengiamai tampa

centrine ašimi. Interviu duomenys rodo, kad problemos akcentavimas dažnai siejamas su emociniu prašymu pagalbos ir siekiu sujaudinti auditoriją. Komunikacijos atstovai pabrėžia, jog emocijomis grįsta komunikacija tampa priemone atkreipti dėmesį į problemas, kurios kasdienėje žmonių rutinoje lieka „už burbulo ribų“. Tokiu būdu emocija veikia kaip tarpininkas tarp problemos ir auditorijos – ji padeda ne tik informuoti apie egzistuojančią situaciją, bet ir priartinti ją prie asmeninės patirties, sukurti ryšį bei paskatinti veikti. Problemos pateikimas kartu su galimu sprendimo būdu leidžia auditorijai suvokti savo vaidmenį ir galimą indėlį, taip mažinant atstumą tarp socialinės problemos ir individualaus veiksmo:

Emociniai dalykai groja žmonių širdyse ir tada jie nori veikt <...> tai vat atvirumas ir emocija yra du dalykai, kurie pritraukia. (Organizacijos 12 komunikacijos atstovas)

Pagrindas buvo, kad sukelti tokią emociją, tuomet parodyti sprendimo būdą ir taip pritraukti žmones. (Organizacijos 9 komunikacijos atstovas)

Tačiau ilgai nuolatinis socialinių problemų akcentavimas komunikacijoje susiduria su reikšmingu iššūkiu – auditorijos emociniu ir informaciniu prisotinimu. Interviu su komunikacijos atstovais atskleidžia, kad dažnas tų pačių problemų kartojimas, ypač pasitelkiant stiprų emocinį krūvį, ne visada lemia didesnę įsitraukimą. Priešingai – tokia komunikacija palaipsniui ima prarasti savo poveikį ir kelti **probleminio nuovargio riziką**. Nuolat kartojami probleminiai naratyvai auditorijai tampa pažįstami ir nuspėjami, todėl silpnėja emocinė reakcija, mažėja jautrumas ir motyvacija reaguoti ar įsitraukti. Ši situacija žymi lūžį, kai emocija iš mobilizuojančio veiksnio tampa foniniu triukšmu. Šiame kontekste ryškėja **auditorijos atsparumas socialinėms žinutėms** – visuomenė, nuolat susidurdama su sudėtingomis ir emociškai „sunkiomis“ temomis, ima nuo jų emociškai atsiriboti. Tyrimo dalyvių šis procesas įvardijamas kaip tam tikra „prabanga pavargti“ – galimybė psichologiškai atsitraukti nuo problemų, kurios, nors ir išlieka aktualios, tampa per sunkios nuolatiniam emociniam išgyvenimui. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad bandymas „nuolat priminti“ apie tas pačias problemas, net ir vadovaujantis geromis intencijomis, ilgai susiduria su ribotu efektyvumu. Emocinis ir informacinis perteklius lemia situaciją, kai dalis auditorijos sąmoningai vengia tokio turinio, atsiriboja nuo sudėtingų žinučių arba jas ignoruoja. Žmonėms darosi vis sunkiau būti sujaudintiems, problemos tampa „pažįstamos“, bet kartu ir nuspėjamos, todėl praranda poveikį. Komunikacijos atstovai taip pat pabrėžia, kad probleminis nuovargis nėra susijęs vien su konkrečia tema ar organizacijos veikla – jis veikia **platesniame informacijos pertekliaus kontekste**. Socialinės žinutės konkuruoja ne tik tarpusavyje, bet ir su intensyviu kasdieniu naujienų srautu, kuris sekina auditorijos dėmesį ir mažina emocinį jautrumą. Tokiose aplinkybėse net ir socialiai svarbios ar emociškai stiprios žinutės nebesukelia tokio poveikio, koks buvo tikėtinas anksčiau: žmonėms „tiesiog pabosta matyti tą patį“. Šį procesą tyrimo dalyviai apibūdina kaip psichologiškai natūralų reagavimo mechanizmą į ilgalaikį krūvį, kai visuomenė palaipsniui atranda erdvės kitoms temoms ir naratyvams. Pasak interviu dalyvių, žmonės

„pripranta“ prie problemų masto, o nuolatinis susidūrimas su sunkiais naratyvais formuoja savotišką atsparumą ar net atmetimo reakciją, informacinį nuovargį, nes jau niekas „nebestebina“.

Tai aišku, kad išvargino. Ir žmonės nori nenori, jeigu pirmais mėnesiais buvo tik šita tema ir viskas, kaip ten pandemijos pirmom savaitėm buvo tik pandemija ir viskas, tai po kiek laiko žmonės pripranta, susitaiko ir natūraliai ne tai, kad pradeda ignoruoti, o atranda erdvės kitoms naujienoms, kitoms žinutėms, nes tiesiog neįmanoma nuolat užkrovus laikyti smegenų <...> čia visiškai psichologiškai normalu ir mes tai suprasdami dėl to nesistebim <...> iš principo tai, kuo tolyn, tuo sunkiau besujaudinti žmones. (Organizacijos 12 komunikacijos atstovas)

Komunikacijos atstovai pabrėžia, kad probleminio nuovargio reiškinys ypač būdingas organizacijoms, dirbančioms su ilgalaikėmis ir struktūrinėmis visuomenės problemomis, kurių sprendimas neišvengiamai reikalauja laiko. Tokių organizacijų veiklos laukas iš esmės nesikeičia – problemos išlieka aktualios metų metus, todėl komunikacijoje tenka nuolat grįžti prie tos pačios socialinės realybės, ieškant vis naujų būdų ją aktualizuoti ir išlaikyti auditorijos dėmesį. Ši dinamika atsiskleidžia per **emocinio bangavimo** fenomeną komunikacijoje, kai organizacijos nuolat balansuoja tarp stiprių emocinių žinučių ir pastangų išvengti per didelio spaudimo auditorijai. Komunikacijos atstovai atkreipia dėmesį, kad nuolatinis emocinis intensyvumas, ypač kai jis grindžiamas baime, kaltės jausmu ar grėsmių akcentavimu, ilgainiui ima erzinti auditoriją. Tokia komunikacija ne tik praranda poveikį, bet ir gali skatinti sąmoningą vengimą – žmonės nebenori matyti ar skaityti turinio, kuris nuolat kelia neigiamas emocijas. Tyrimo dalyviai įvardija savotišką **užburto rato tarp baimės ir neveikimo** egzistavimą. Intensyviai akcentuojant problemos mastą ir sudėtingumą, dalis auditorijos ima jaustis bejėgė – susidaro įspūdis, kad individualūs veiksmai yra per menki realiam pokyčiui pasiekti. Tokiu atveju komunikacija, siekusi mobilizuoti, paradoksaliai tampa demotyvuojanti: vietoje veikimo atsiranda emocinis užsiblokavimas ir atsiribojimas kaip savisaugos mechanizmas. Ši įtampa atskleidžia ribą, kur emocinė komunikacija nustoja veikti kaip įgalinantis veiksnys. Išitraukimo mažėjimas šiuo atveju nėra siejamas su abejingumu socialinėms problemoms, bet veikia su per dideliu emociniu krūviu ir nežinojimu, kaip su juo tvarkytis:

Žmonės pavargę, net ir dabar vat irgi patys darėmės tyrimą gyventojų apklausos <...> tai penkiasdešimt du procentai atsakė, kad jiems kelia stresą galvoti apie krizę ir pasirengimą jai. Tai vadinasi, nieko apie tai nedarau, stresuoju ir tada jau užsiblokuoja viskas, net nepagalvoja, kad gal galiu ir savanoriaut, pavyzdžiui, išmokyti ir būti pasiruošęs. Tai čia tokia visa grandinė prasitęsia. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Nevyriausybinių organizacijų ieško būdų, kaip kalbėti apie problemas taip, kad būtų išlaikytas jų aktualumas, tačiau kartu išvengta emocinio pervargimo, todėl komunikacijoje vis svarbesnis tampa ne tik informavimo, bet ir **emocinio „dozavimo“ klausimas**. Vietoje nuolatinio sujaudinimo, ryškėja **„tikrosios žinutės išieškojimo“** svarba. Tyrimo dalyviai akcentuoja, kad nebeužtenka vien informuoti apie problemą ar organizacijos vykdomą veiklą – būtina atrasti tokią komunikacinę žinutę, kuri auditorijai būtų prasminga, autentiška ir atpažįstama. Tokia žinutė skirta

ne tik atkreipti dėmesį, bet ir padėti žmogui suprasti savo galimą vaidmenį sprendžiant problemą. Tai ypač sudėtinga tais atvejais, kai pati problema yra ilgalaikė, struktūrinė ir neturi greitai matomų rezultatų, todėl reikalauja nuoseklaus ir strategiškai apgalvoto komunikavimo. Kaip pažymi tyrimo dalyviai, žinutės paieška tampa nuolatinio procesu, reikalaujančiu refleksijos ir kūrybinio darbo:

Tikrai svarbu tos žinutės išieškojimas, kartais atrodo jau iš visų pusių pasižiūri ir emocijas pridedi ir to, ir jau suki galvą, kaip čia parodyti tą vertę ir kodėl mums to reikia. (Organizacijos 10 komunikacijos atstovė)

Interviu dalyviai taip pat atskleidžia, kad ilgalaikėje perspektyvoje organizacijos sąmoningai siekia mažinti priklausomybę nuo emocinio „bangavimo“ strategijų, paremtų staigiais sukrėtimais ar kriziniais įvykiais. Kaip nurodo komunikacijos atstovai, tokios strategijos trumpuoju laikotarpiu gali mobilizuoti auditoriją, tačiau ilginiui reikalauja vis didesnio emocinio intensyvumo, kuris tampa sunkiai palaikomas tiek organizacijoms, tiek visuomenei:

Jeigu taip žiūrėt paskutinių metų strategiją, tai kuo tolyn, tuo labiau eiti nuo emocinės paramos. Tai yra: kažkas įvyksta, užkyla emocija – tas bangavimas. Tada nuolat turi erzinti žmones, kažkuria prasme, kad jie prisidėtų. (Organizacijos 12 komunikacijos atstovas)

Savanorystės komunikacijoje išryškėja sunkumai ne tik problemos, bet ir **kuriamos vertės ištransliavime**. Dalyviai atskleidė, kad savanorystės komunikacijoje dažnai susiduriama su paradoksu: nors organizacijos realiai kuria reikšmingą socialinį pokytį, šį pokytį ne visuomet pavyksta aiškiai, paprastai ir patraukliai perteikti plačiajai auditorijai. Ribotas auditorijos dėmesys, informacijos perteklius bei jautrus nagrinėjamų temų pobūdis lemia tai, kad komunikacinės žinutės neretai supaprastinamos arba fragmentuojamos, o tai apsunkina gilesnį prasmės suvokimą ir ilgalaikį įsitraukimą. Tokiose situacijose organizacijos yra priverstos nuolat ieškoti naujų pasakojimo formų ir kampų, leidžiančių kalbėti apie tą pačią problemą kitaip, nekurti pasikartojimo jausmo ir išvengti įspūdžio, jog auditorijai siūlomas „dar vienas toks pats pasakojimas“. Tyrimo duomenys rodo, kad problemos ištransliavimo ir kuriamos vertės komunikavimo sunkumai savanorystės kontekste yra nuolatiniai, todėl naujų būdų komunikuoti ieškoma cikliškai – atradus vieną veiksmingesnį sprendimą, ilginiui vėl tenka jo atsisakyti ir ieškoti kito. Kaip pažymi komunikacijos atstovai, komunikacijos procesas tampa nuolatinio kūrybinio ieškojimu, kurio tikslas – išlaikyti auditorijos įsitraukimą ir gebėti jį įkvėpti:

Tada mūsų užduotis iš komunikacijos pusės ieškoti stygų, kaip jas galima dar kažkaip sujunginti, kad būtų galima vėl įkvėpti žmones <...> tas toksai žaidimas, nuolat ieškojimas naujų kampų, nes, jeigu pasigamintumėm reklaminę kampaniją vieną ir nuolat ją suktumėm, tai nevažiutuotų <...> žmones reik įkvėpti. Jeigu jie mato galimybę, tai tada jie labiau prisideda. (Organizacijos 12 komunikacijos atstovas)

Nuolatinė naujų komunikacinių kampų ir formų paieška atskleidžia, kad savanorystės komunikacija funkcionuoja „ant ribos“ – tarp siekio įkvėpti ir rizikos pervarginti auditoriją. Tyrimo duomenys leidžia matyti, kad net ir sąmoningai atnaujinama komunikacija neišvengiamai susiduria su tam tikrais ribotumais, kurie ne visada priklauso vien nuo organizacijų pastangų ar kūrybinių

sprendimų.

3.2.1.2 Komunikacijos ribotumai jautriose socialinėse srityse

Tyrimas atskleidė, kad vienas reikšmingiausių iššūkių, su kuriais susiduria nevyriausybinų organizacijų komunikacijos specialistai, yra komunikacijos ribotumai dirbant su jautriomis socialinėmis temomis. Jeigu veikla yra susijusi su psichologine sveikata, vaikais, šeimomis, krizėmis ar kitomis pažeidžiamomis grupėmis, viešas pagalbos gavėjų, konkrečių atvejų ar savanorystės kasdienybės vaizdavimas dažnai prieštarauja etiniams principams, profesiniams standartams ar teisės aktams. Dėl šių priežasčių organizacijos sąmoningai riboja viešinimą, net jei tai apsunkina pastangas parodyti veiklos mastą, poveikį ar savanorystės prasmę. Interviu dalyviai atskleidžia, kad šie ribojimai nėra suvokiami kaip techninė ar organizacinė kliūtis, bet kaip esminė **moralinė dilema**, kurioje susiduria du lygiaverčiai tikslai: **poreikis jautrinti visuomenę ir pareiga saugoti žmogaus orumą**. Interviu dalyviai pabrėžė didelę atsakomybę, tenkančią kuriant turinį apie realius žmones, ypač vaikus ar kitas pažeidžiamas grupes. Net ir tais atvejais, kai asmeninės istorijos galėtų turėti stiprų emocinį poveikį, jos dažnai lieka neatskleistos arba pateikiamos fragmentiškai, nuasmenintai, pasitelkiant simbolinius vaizdus ar apibendrinimus, sąmoningai pasirenkant etinį saugumą vietoje emocinio intensyvumo:

Už kiekvienos tos istorijos, mum kaip komunikatoriam yra labai didelė atsakomybė tą žmogaus orumą išsaugoti, ypač kai yra vaikai. Ir mes dengiam veidus, tarkim, vaikų, nes patyčios, visa kita. Sunkiausia mum kaip komunikatoriam jautrinti visuomenę yra per šeimų ir vaikų istorijas, nes mes turim užtikrinti jų orumą. (Organizacijos 4 komunikacijos atstovė)

Ši situacija sukuria papildomą įtampą NVO komunikacijoje, nes ribojamas ne tik turinio atvirumas, bet ir galimybė parodyti **savanorystės kasdienybę „iš vidaus“**. Interviu dalyviai akcentavo, kad didelė dalis savanoriškos veiklos vyksta „užkulisiuose“ ir lieka nematoma plačiajai visuomenei, nors būtent ši kasdienė, dažnai emociškai sudėtinga patirtis geriausiai atskleistų savanorystės realybę ir savanorių įdedamo darbo vertę. Negalėjimas viešai komunikuoti šių patirčių apsunkina komunikaciją, ypač siekiant perteikti veiklos sudėtingumą ir ilgalaikį poveikį:

Liūdniausia, kad į tą komunikaciją per daug tu neišneši, nes yra labai daug konfidencialios tos informacijos ir tai ir lieka tikrai tarp dviejų žmonių arba kartais va gal tarp trijų, bet iš esmės tai yra ne viešam naudojimui ir tų užkulisių savanorystės, na negali taip atskleisti, kaip galbūt norėtum parodyti, kaip iš tikrųjų būna ta kasdienybė, kad jinai būna visokia, tikrai jinai būna labai nelengva. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Šie ribojimai formuoja atotrūkį tarp realios savanorystės kasdienybės ir viešajame diskurse konstruojamo organizacijų veiklos vaizdo. Dėl negalėjimo demonstruoti konkrečių atvejų ar tiesioginių rezultatų komunikacija dažnai tampa abstraktesnė ir labiau orientuota į aiškinimą, o ne demonstravimą. Organizacijos nuolat susiduria su klausimu, **kaip įrodyti savo veiklos prasmingumą** ir reikalingumą, kai negalima parodyti nei pagalbos gavėjų, nei pačių savanorystės

procesų. Tokiais atvejais komunikacija remiasi problemos masto, savanorystės reikšmės ir ilgalaikio poveikio akcentavimu, tačiau tai reikalauja nuolatinio kartojimo ir papildomo paaiškinimo, nes dalis temų visuomenėje išlieka menkai matomos ar nuvertinamos:

Mes teikiame anonimišką ir konfidencialią paslaugą. Tai reiškia, kad besikreipiančiųjų mes niekaip negalime nei parodyti ir ne tik, kad komunikacijoj, bet tai ir prieštarautų apskritai mūsų veiklos, ar ne, etikos standartam, kodeksui ir panašiai <...> tai kaip įrodyti, kad tai yra prasmingas tas darbas? Tikrai turime dar taip priminti, parodyti, kad mūsų darbas yra svarbus, nes vis tiek veikiame emocinės sveikatos kontekste, vis tiek dar visuomenėj numojam ranka dar į šią temą <...> Tai pagrindinis iššūkis turinyje, kartais net ir galvos skausmas, kaip parodyti, įrodyti savanorystės tiek veiklą, tiek prasmę, tiek tą pokytį. Tai dėl to, kad mes teikiame konfidencialią paslaugą ir neturime ką parodyti, na, tų gavėjų. (Organizacijos 7 komunikacijos atstovė)

Papildomą sudėtingumą sukuria ir riboti organizacijų ištekliai – tiek finansiniai, tiek žmogiškieji, tiek paties komunikacinio turinio prasme. Interviu dalyviai atkreipia dėmesį, kad kūrybinės idėjos dažnai atsiremia į ribą, kai „nėra ką parodyti“, nes didžioji dalis veiklos lieka konfidenciali. Dėl to komunikacijos procesas neretai apibūdinamas kaip nuolatinis „**turinio kūrimas iš nieko**“, kai ieškoma alternatyvių būdų kalbėti apie veiklą nepažeidžiant etinių ribų. Tokios sąlygos formuoja specifinį NVO komunikacijos stilių, kuriame prioritetą teikiamas vertybiniam argumentavimui, ilgalaikio pasitikėjimo kūrimui ir nuosekliam problemos aktualumo palaikymui. Kai kurios organizacijos šią situaciją įvardija kaip strateginę kryžkelę, reikalaujančią iš esmės permąstyti komunikacijos kryptį:

Įsijungia konfidencialumo klausimas, nes tai yra jautri informacija, tai yra vaikai. Tai šiuo metu esam kryžkelėj, nežinom, ką daryti. (Organizacijos 6 komunikacijos atstovė)

Šie komunikacijos ribotumai atskleidžia, kad savanorystės komunikacijoje naujumo paieška nėra tik kūrybinė ambicija, bet būtinybė, kylanti iš etinių, emocinių ir struktūrinių apribojimų. Dėl to organizacijos nuolat ieško būdų, kaip kalbėti apie tą pačią problemą kitaip, išlaikant auditorijos dėmesį ir neperžengiant jautrių ribų.

3.2.1.3 Pokyčio akcentavimas kaip alternatyva probleminiam naratyvui

Komunikacijos atstovai atskleidžia, kad susidūrus su probleminiu nuovargiu ir emocinio poveikio ribotumais, nevyriausybinių organizacijų vis dažniau ieško alternatyvių komunikacinių strategijų, leidžiančių išlaikyti auditorijos įsitraukimą neprisidedant prie papildomo emocinio spaudimo. Viena iš ryškėjančių kryptų – **pokyčio komunikacija**, kuri tampa priešprieša dominuojančiam probleminiam naratyvui, grįstam krizės, trūkumo ar aukos vaizdavimu. Vietoje nuolatinio problemos dramatizavimo organizacijos siekia nukreipti dėmesį į realius, net jei ir nedidelius, bet prasmingus pokyčius, kuriuos sukuria savanorystė. Tokiu būdu komunikacija perorientuojama nuo „kas blogai“ prie „kas keičiasi“, taip mažinant emocinį krūvį ir kuriant pozityvesnį santykį su auditorija.

Skirtingai nei probleminis naratyvas, kuris dažnai remiasi emociniu sukrėtimu ir siekiu

„pažadinti“ auditoriją per kaltę ar nerimą, pokyčio akcentavimas grindžiamas kitokia komunikacine logika. Čia svarbia tampa ne pati problema, bet tai, kas vyksta jos sprendimo procese: net ir nedideli, fragmentiški, sunkiai pamatuojami, tačiau **realūs pokyčiai**. Būtent šis poslinkis leidžia organizacijoms išvengti aukos vaidmens konstravimo ir kurti labiau **igalinantį savanorystės įvaizdį**, kuriame pagalbos gavėjai nėra vaizduojami kaip pasyvūs problemos nešėjai, o savanoriai – kaip trumpalaikiai „gelbėtojai“. Pokyčio komunikacija šiuo atveju tampa priemone išlaikyti pusiausvyrą tarp problemos matomumo ir žmogaus orumo išsaugojimo, ypač dirbant su pažeidžiamomis grupėmis. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad nors pokyčiai jų veiklose dažnai yra reikšmingi, juos sudėtinga perteikti viešojoje komunikacijoje nepasitelkiant supaprastinančių ar stigmatizuojančių vaizdinių. Dėl šios priežasties pokyčio komunikacija tampa sąmoningu pasirinkimu kalbėti ne apie „vargą“, o apie **progresą**, net jei jis iš pirmo žvilgsnio atrodo nedidelis:

Tai tiesiog tas vat poveikis <...> kad tas žmogus pasikeitė į gerą, taip progresavo, bet tą parodyti yra labai sunku. Tai su tuo vat mes ir susiduriame su tuo sunkumu, kaip tai parodyti ne per aukos vaidmenį, o per pozityvą, sakysim taip. Ne taip rodyti, kad mes kokie vargšiukai ar dar kažkas. (Organizacijos 10 komunikacijos atstovė)

Tokiu būdu pokyčio naratyvas leidžia išvengti emocinio spaudimo, kuris būdingas probleminiam diskursui. Vietoje bandymo šokiruoti ar sujaudinti auditoriją, komunikacija orientuojasi į **procesą ir ilgalaikę prasmę**, kurioje savanorystė suvokiama kaip nuoseklus, kartais nepastebimas, bet reikšmingas indėlis. Ši komunikacinė kryptis leidžia išvengti trumpalaikio emocinio „efekto“, mainais siūlant stabilesnį, labiau refleksyvų santykį su auditorija. Komunikacijos atstovai taip pat atskleidžia, kad pokyčio akcentavimas svarbus ne tik išorinei auditorijai, bet ir pačiai savanorystės patirčiai. Tyrimo dalyviai nurodė, jog galimybė matyti pokytį – net ir labai mažą – veikia kaip viena pagrindinių motyvacinių jėgų tiek savanoriams, tiek organizacijoms. Ši dinamika keičia komunikacijos kryptį: vietoje abstraktaus problemos masto išryškinimo, dėmesys nukreipiamas į konkrečius, **apčiuopiamus rezultatus**, kurie leidžia savanoriams suvokti savo veiklos reikšmę:

Tu padedi žmonėms ir tu matai tą pokytį. Tai tas matymas pokyčio yra tokia varomoji jėga. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Šiaip tai pagrindinis tikslas, tai būtų netgi tų pačių istorijų irgi pasakojimas <...> tiesiog, na, parodyti, kodėl yra svarbi šita savanorystė ir kaip mes prisidedame prie tokio labai didžiulio ir nišinio pokyčio. (Organizacijos 2 komunikacijos atstovė)

Tokiu būdu pokyčio naratyvas tampa svarbia jungtimi tarp komunikacijos ir realios savanorystės patirties. Jis leidžia sumažinti atotrūkį tarp organizacijos skleidžiamos žinutės ir savanorių kasdienybės, kurioje pokytis dažniausiai vyksta lėtai ir be staigių, viešai matomų rezultatų. Komunikacija čia ne „pagreitina“ realybę, bet padeda ją suprasti ir įprasminti. Tyrimo duomenys taip pat rodo, kad pokyčio akcentavimas padeda spręsti dar vieną esminę probleminio naratyvo problemą – auditorijos bejėgiškumo jausmą. Intensyvus problemų masto akcentavimas

dažnai sukuria įspūdį, jog individualus veiksmas yra per mažas reikšmingam pokyčiui pasiekti. Priešingai, pokyčio komunikacija leidžia perkonstruoti santykį tarp „mažo“ veiksmo ir „didelio“ rezultato, parodant, kad būtent **individualių indėlių visuma ir kuria socialinį poveikį**:

Ir mūsų tikslas yra pasakyti: mano mažai tampa mūsų daug. Ir kad mes po mažai galim padaryt labai didelius dalykus. (Organizacijos 4 komunikacijos atstovė)

Būtent šitas tokias pokyčio dalis mes irgi akcentuojam, kai kalbam, kad nors ir mažas dalykas, bet iš tiesų jisai labai didelis ir tu gali irgi padėt tada ir padaryt tokį pokytį <...> kiekvienas tas mūsų žingsnis, kad ir koks jis mažas ar tylus būtų, bet pokytis visada yra. Mes švenčiam labai mažas pergales kartais. (Organizacijos 6 komunikacijos atstovė)

Ši komunikacinė logika leidžia auditorijai save matyti ne kaip pasyvų stebėtoją, o kaip **aktyvų proceso dalyvį**. Tokiu būdu savanorystė pristatoma ne kaip reakcija į krizę, bet kaip nuoseklus ir **prasmingas dalyvavimas kuriant pokytį**. Konkrečios suteikiamos pagalbos įvardijimas ir savanorystės dėka pasiekto pokyčio akcentavimas savanorystės komunikacijoje veikia kaip strateginė alternatyva probleminiam naratyvui, leidžianti spręsti kelias esmines komunikacines įtampas vienu metu. Jis padeda išvengti auditorijos nuovargio, mažina emocinį spaudimą, saugo pagalbos gavėjų orumą ir kuria labiau įgalinantį savanorystės įvaizdį. Siekiama parodyti, kad savanorystė kuria realų, nors kartais tylų ir sunkiai pastebimą poveikį:

Iš esmės rodyt, kad žmogaus darbas vieno irgi yra pokytis <...> esminis dalykas, dėl ko žmonės apskritai daro kažką gyvenime ir daro dalykus, tai yra pokytis. Jeigu tu savanoriaudamas matai, kad tu gali pakeisti realiai kažką, tai turbūt ir tu matysi prasmę savo savanorystėje ir tu norėsi tą daryt <...> jeigu jie mato, kad tas jų ten, nežinau, penkios valandos per dieną ar penkios valandos per mėnesį, tas darbas kažkokį pokytį daro, tai turbūt tada atsiranda prasmė ir jie nori tą tęst. Ir tuo labiau tada dar svarbus yra suvokimas, ką jie daro, dėl ko daro. (Organizacijos 12 komunikacijos atstovas)

Pokalbis apie pokytį, kai tu parodai, kaip gali keistis žmogaus, vaiko istorija, ar tai yra šeimos, sėkmės atvejai. Viskas, kas yra per tokią patirtį, tai žmonės paliečia. Tai ir svarbiausia, man atrodo, naudot. (Organizacijos 6 komunikacijos atstovė)

Vietoje nuolatinio problemos akcentavimo, komunikacijos centre atsiduria procesas, prasmė ir realus – nors kartais sunkiai pastebimas – pokytis. Būtent šis poslinkis leidžia savanorystės komunikacijai išlikti tvariai ir aktualiai informaciniu bei emociškai perkrautoje visuomenėje, kartu išlaikant etines ribas ir ilgalaikį pasitikėjimą.

3.2.1.4 Naujumo pojūčio išlaikymas: tarp stabilumo ir nuolatinės kaitos

Interviu su nevyriausybinių organizacijų atstovais atskleidė, kad informacinis nuovargis bei komunikacijos turinio ribotumai neišvengiamai skatina organizacijas ieškoti naujų komunikacijos formų. Naujumo pojūčio išlaikymas svarbus ypač kalbant apie savanorystę kaip ilgalaikę, iš esmės nekintančią veiklą. Tyrimo dalyviai nuosekliai pabrėžė, jog savanorystės esmė, vertybės ir veiklos pobūdis dažniausiai išlieka stabilūs, tačiau komunikacijoje nuolat susiduriama su būtinybe ieškoti naujų formų, kampų ir jos pateikimo būdų. Ši įtampa tarp stabilumo ir naujumo

parodo poreikį **išlaikyti nuoseklią komunikacinę „ašį“**, kartu prisitaikant prie kintančio informacinio ir socialinio konteksto.

Nuolatinio prisitaikymo būtinybę komunikacijos atstovai sieja su sparčiai kintančiu visuomenės gyvenimo tempu, auditorijų lūkesčiais ir vertybiniais pokyčiais, kurie neleidžia ilgą laiką remtis tais pačiais komunikaciniais sprendimais. Pasak interviu dalyvių, net ir prasminga, auditorijai aktuali žinutė ilgainiui **„susidėvi“** ir praranda poveikį, jei ji pateikiama nekeičiant komunikacinės prieigos:

Tai yra toksai nuolatos kintantis procesas, nes ir gyvenimo tempas labai sparčiai keičiasi ir visokios žmonių vertybės ir panašiai, tai su viena sugalvota mintim tu negali važiuoti ne tai, kad dešimt metų, bet aš netgi, sakyčiau, kas pusmetį tu turi atnaujinti tą savo prieigą prie tų žmonių, kad jiems vis dar būtų įdomu ir aktualu tave klausyti. (Organizacijos 5 komunikacijos atstovė)

Komunikacijos atstovai teigia, kad auditorijos nuovargis kyla ne tik dėl problemas akcentuojančio turinio, bet ir dėl per daug atpažįstamos, **„nugludintos“ komunikacijos** formos. Pasikartojantys vizualiniai sprendimai, vienodas tonas ar nuspėjama emocinė struktūra ilgainiui ima nebeveikti, net jei pati žinutė išlieka socialiai svarbi. Tokiais atvejais komunikacija pradeda būti suvokiama ne kaip gyvas dialogas, o kaip formalizuotas ir todėl ignoruojamas turinys. Šis „atsibodusio turinio“ pojūtis skatina nuolatinės naujumo paieškas, net ir tais atvejais, kai organizacijos neturi aiškių, patikrintų sprendimų. Ši patirtis ryškėja ir vizualinėje komunikacijoje, kur kai kurios organizacijos sąmoningai atsitraukia nuo **perteklinio estetizavimo** ir ieško paprastesnių, kasdieniškesnių sprendimų, siekdamos išlaikyti **autentiškumą**:

Tiesiog paprastos labai buitiškos nuotraukos, kurios šiaip labai neblogai veikia tuose pačiuose socialiniuose tinkluose, nes man atrodo, žmonės irgi yra truputį pavargę nuo kažkokio nudailinto vizualo, nuo tos super estetikos, tvarkos, baltos spalvos ir panašiai. (Organizacijos 5 komunikacijos atstovė)

Kartu tyrimo duomenys rodo, kad naujumo pojūčio palaikymas organizacijoms nėra vien estetinis ar „kūrybinis“ klausimas – jis glaudžiai susijęs su gebėjimu prasibrauti pro kasdienį informacijos srautą ir pasiūlyti auditorijai aiškia, asmeniškai aktualią vertę. Todėl komunikacijoje vis dažniau akcentuojama ne tik *ką organizacija daro*, bet ir **kodėl tai turėtų rūpėti konkrečiam žmogui**:

Kai stengiesi pritraukti ar atkreipti jų dėmesį, juos reikia tikrai labai labai stipriai sudominti <...> kažką jiems pasiūlyti tokio, kas paverstų jų kasdienybę šiek tiek įdomesne. (Organizacijos 5 komunikacijos atstovė)

Šiame kontekste ryškėja **„kodėl pas mus“ pozicionavimo svarba**. Vietoje abstraktaus kalbėjimo apie problemą, organizacijos siekia aiškiai įvardyti savo išskirtinumą, vertybes ir tai, ką konkretus žmogus gali patirti prisijungęs prie savanorystės. Tokia komunikacija leidžia perorientuoti dėmesį nuo bendro problemos masto prie asmeninio santykio su organizacija, leidžiant auditorijai atpažinti savo vietą savanorystės procese:

Dirbame ties naujais konceptais apie tą patį, nes iš principo tai savanorystė visiškai ta

pati, bet kaip naujai ją pateikti, kad taptų šviežia komunikacija <...> tos žinutės, kodėl pas mus verta, kodėl reikia, jeigu žmogus galvoja apie savanorystę, tai tiesiog tas ir pozicionavimas – kodėl pas mus? Jaučiam, kad tuos iki šiol esam išnaudoję, tiek vieną, tiek kitą kampą, tai norisi to tokio naujo požiūrio. (Organizacijos 7 komunikacijos atstovė)

Ieškant naujų kampų neišvengiamai tenka išeiti už nusistovėjusių rėmų ir kurti matomumą ne vien „savo burbulė“ – respondentai tai sieja su sąmoningu išėjimu už organizacijos ribų, partnerystėmis ir naujomis veikimo erdvėmis:

Strateguojame, žiūrime, kaip tas veiklas pajvairinti, kaip dalyvauti, išeiti iš savo ribų, kitaip sakant, iš savo organizacijos ribų. (Organizacijos 10 komunikacijos atstovė)

Vis dėlto empiriniai duomenys pabrėžia, kad naujumo paieškos negali vykti atsisakant komunikacinio stabilumo. Tyrimo dalyviai akcentuoja, jog organizacijos vertybės, tonas ir esminiai naratyvai turi išlikti nuoseklūs, net jei keičiasi formos, kanalai ar vizualiniai sprendimai. Naujumas čia suvokiamas ne kaip radikalus lūžis, bet kaip nuolatinė **adaptacija ir perinterpretavimas**, leidžiantis išlaikyti tiek atpažįstamumą, tiek aktualumą. Šią įtampą tarp tęstinumo ir atsinaujinimo tyrimo dalyviai apibūdina kaip nuolatinę pastangą išlaikyti intrigą ir auditorijos susidomėjimą:

Išlaikyti tą naujumo pojūtį, tą intrigą, kažkokią žinutę, frazę ar dar kažką, bet ką, kas kabintų žmogų <...> tau jau reikia kažkokios naujos kabinančios frazės, kabinančio vizualo, žodžiu, žaismo, kažkokios naujos kampanijos. (Organizacijos 5 komunikacijos atstovė)

Naujumo pojūčio išlaikymas tyrimo dalyvių patirtyse atsiskleidžia kaip nuolatinė pusiausvyra: viena vertus, savanorystės prasmė ir vertybinė kryptis išlieka stabili, kita vertus, komunikacijos forma turi nuolat kisti, kad žinutė neprarastų gyvumo ir nebūtų „nurašyta“ kaip dar vienas atpažįstamas, nuspėjamas turinys. Ši pusiausvyra tampa **strategine būtinybe** ir sudaro prielaidas naujiems bandymams bei eksperimentams savanorystės komunikacijoje.

3.2.1.5 Bandymų kelias: nuo šabloninės komunikacijos prie drąsesnių žinučių

Interviu duomenys atskleidė, kad naujumo paieškos savanorystės komunikacijoje dažnai realizuojamos per **eksperimentų praktiką**. Tyrimo dalyviai atvirai kalbėjo apie situacijas, kai aiškių, universalių receptų, kaip sudominti auditoriją, nėra, todėl komunikacija tampa **nuolatinio bandymų procesu**. Bandymas čia veikia kaip strateginė orientacija neapibrėžtumo sąlygomis: vietoje vienos „teisingos“ formulės organizacijos renka, išbando, stebi reakciją, koreguoja. Tai ypač aktualu informacijos pertekliaus kontekste, kai auditorijų dėmesys trumpėja, o žinučių konkurencija didėja.

Viena ryškesnių bandymų kelio krypčių – **sąmoningas šablonų laužymas**. Kai kurios organizacijos kryptingai atsisako pernelyg sterilios, biurokratinės komunikacijos, kuri, tyrimo dalyvių vertinimu, nebeatliepia šiuolaikinių lūkesčių ir kuria emocinį atstumą. Ypač kritiškai vertinamas didelių ar tarptautinių organizacijų standartizavimas: nors jis užtikrina saugumą ir

vieningumą, kartu slopina žmogišką balsą ir mažina autentiškumo pojūtį. Šią įtampą respondentai sieja su noru kalbėti ne tik „teisingai“, bet ir gyvai, artinant organizaciją prie auditorijos:

Jų komunikacija tampa tokia šabloninė dėl to, kad reikia susiderinti su milijonu žmonių skirtingose šalyse ir ten visais skirtingais požiūriais, tai viskas nusišlifuoja iki tokios visiškai šabloninės komunikacijos <...> jos turi savo kažkokius trafaretinius galbūt net komunikacijos veiksmus, planus ir kažką šabloniškai dažnai komunikuoja, ko mes labai nemėgstam. Mes norim tokie būt, nebijot vat to tokio žmogiško komunikavimo, nors tai ir organizacijos vardu, bet nebijoti, kartais humoras, kartais kažkoks sarkazmas labai reikalingas. (Organizacijos 12 komunikacijos atstovas)

Ne tais tradiciniais, ką turbūt metai iš metų visi darom, tai tiesiog kažkokių ir naujų formų paieškoti. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Bandymų kelias savanorystės komunikacijoje apima **anksčiau nenaudotų metodų išbandymą**, naujų kanalų paiešką, skirtingų formatų derinimą ir nuolatinį laviravimą tarp turinio tipų. Nevyriausybinės organizacijos dažnai susiduria su situacijomis, kai vienas pasirinktas modelis greitai praranda efektyvumą, todėl tenka adaptuotis realiuoju laiku. Šis procesas atskleidžia, kad „naujumas“ dažnai yra trumpalaikis resursas, kurį reikia nuolat atkurti. Tai iliustruoja komunikacijos atstovų patirtys, kai bandymas tampa greitu testu, parodančiu, ar pasirinktas kelias turi potencialo:

Tai kartais mes išbandom vieną modelį ir suprantam, kad jis visiškai neveikia, tada stengiamės išbandyti kitą. (Organizacijos 5 komunikacijos atstovė)

Nors tokie bandymai neretai apibūdinami kaip fragmentiški, jie komunikacijos atstovams atrodo neišvengiami siekiant išvengti stagnacijos. Bandymas leidžia **„nuskaityti“ auditorijos reakcijas** ir identifikuoti, kas šiuo metu veikia – net jei sprendimas netampa ilgalaikiu standartu. Komunikacijos eksperimentavimas apibūdinamas kaip „kortų išmetimas“ tam, kad būtų galima greitai pamatyti, kas suveikia:

Bandymų šitas būdas yra geras mums pasižiūrėti, kas veikia, kas pritraukia visuomenę <...> pajautėm, kad tas išsiblaškymas ir tas bandymų būdas ant visko, išmest visas kortas kažkur ir žiūrėti, kas gaunasi, tai jis veikia, bet ne ilgalaikėj perspektyvoje. (Organizacijos 1 komunikacijos atstovas)

Svarbi bandymų kelio dalis – **komunikacijos efektyvumo refleksija ir vertinimas**. Nevyriausybinės organizacijos vis dažniau remiasi įvairiais rodikliais įvertinti pasiekiamumą, įsitraukimą, žinomumą. Rodiklių stebėjimas čia tampa ne „skaičių vaikymusi“, o mokymosi mechanizmu: organizacijos gali identifikuoti **„akląsias zonas“**, kur auditorija prarandama, kokie formatai per greitai išsisemia, o kur atsiveria **„langas“ naujai žinutei**. Kartu tyrimo dalyviai pabrėžia, kad bandymų procesas reikalauja nuolatinio **balansavimo tarp laisvumo ir formalumo**, tarp skirtingų auditorijų poreikių ir organizacijos identiteto išlaikymo. Ši įtampa ypač išryškėja tada, kai organizacija komunikuoja su keliomis grupėmis vienu metu ir turi išvengti įvaizdžio fragmentacijos:

Tai vat yra tas iššūkis kaip nepadaryti turinio vien tiktai kažkuriai vienai auditorijai orientuoto ir kaip atliepti visų tų auditorijų poreikius ir tuo pačiu nepadariant kažkokio

chaoso ir išlaikant tą identitetą, išlaikant pagrindines žinutes. Tai čia ko gero toks pagrindinis iššūkis <...> kaip padaryti tuos įrašus aktualius atskiroms auditorijoms, kaip atliepti visas auditorijas ir neužgožti kažkurių auditorijų. (Organizacijos 9 komunikacijos atstovas)

Bandymų kelias taip pat atskleidžia, kad komunikacija ne pelno siekiančių organizacijų sektoriuje vis dažniau suvokiama ne kaip linijinis procesas, o kaip nuolatinis mokymasis. Komunikacijos specialistai pripažįsta, kad ne visos idėjos pasiteisina, tačiau pats bandymas leidžia geriau suprasti auditorijos lūkesčius ir komunikacijos ribas. Taip klaidos tampa priimtina kaina už aktualumą – ypač tada, kai „saugus“ sprendimas reiškia mažą matomumą. Šią logiką respondentai siejo ne su vienu „stebuklingu“ sprendimu, o su priemonių ir strategijų rinkiniu:

Čia ateina ne iš to, kad tai yra kažkoks vienas stebuklingas dalykas, kurį padariau <...> labiau buvo tam tikras rinkinys visokių komunikacinių dalykų ir strategijų tam, kad tie žmonės atvyktų. (Organizacijos 1 komunikacijos atstovas)

Analizuojant interviu duomenis išryškėjo, kad susidūrimas su auditorijos nuovargiu, komunikacijos ribojimais ir konkurencija dėl dėmesio skatina nevyriausybines organizacijas ieškoti **drąsesnių, nestandartinių komunikacijos sprendimų**. Tradicinės, šabloninės komunikacijos formos ilgainiui praranda veiksmingumą, todėl organizacijos sąmoningai pradeda ieškoti būdų „išeiti iš komforto zonos“, eksperimentuoti su tonu, kalbėjimo maniera, formomis ir kanalais. Svarbu tai, kad drąsa dažniausiai siejama ne su provokacija tik dėl provokacijos, bet su pastanga atkurti autentišką ryšį su auditorija ir „prasimušti“ pro abejingumą. Tai matyti ir iš patirčių, kai drąsesnis pavadinimas ar kampas sąmoningai pasirenkamas kaip **dėmesio „kabliukas“**, net jei jis sukelia prieštarinių emocijų:

Galbūt kažkam sukelia ir ne pačių maloniausių emocijų, dažnai sulaukiam ir tų pačių komentarų socialinėse medijose, kaip čia taip galima vadinti ir taip toliau, bet turbūt kuriant tikslas ir buvo, kad vis dėlto atkreipti dėmesį į pačią problemą ir galbūt tai yra kažkiek ir tikrai išpūstas tas pavadinimas, galbūt daug ką pykdinantis, bet jis atkreipia dėmesį ir vis dėlto, na, kaip čia pasakyti, atidirba. (Organizacijos 8 komunikacijos atstovė)

Drąsesnės komunikacijos praktikos pasireiškia ne tik per žinučių turinį, bet ir per pasirenkamus kanalus. Siekdamos pasiekti naujas auditorijas, organizacijos ryžtasi naudoti netradicines platformas ir komunikacijos erdves, kurios anksčiau nebuvo siejamos su savanoryste ar nevyriausybinių organizacijų veikla. Tokie sprendimai reikalauja vidinių diskusijų ir rizikos prisiėmimo, tačiau kartu atveria galimybes išeiti už įprasto komunikacijos lauko ir pasiekti žmones ten, kur jie realiai yra. Pavyzdžiui, bandymas save pateikti pažinčių programėlėje „Tinder“:

Labai norėjom stiprinti mūsų buvimą, na, tiesiog pritraukti jaunus savanorius, tai pagalvojom ir išbandėm – savo savanorystę reklamavom Tinder programėlėje. Susikūrėm kaip žmogaus profilį, nieko nevaadinant, iškart užsidėjom organizacijos pavadinimą ir vietoj paskyros nuotraukų užsidėjom tiesiog skelbimą ir mečinomės su žmonėmis. Sulaukėm labai daug iš ten. Ir atskirą vebinaraž apie šią priemonę dariau, susilaukė daugybės palaikymo žinučių. Buvo ir viduje, žinoma, iššūkių, ar čia galim būti, ar negalim, ar etiška, neetiška. Bet jeigu kyla diskusijų, vadinasi ne veltui kelia emocijas. (Organizacijos 7 komunikacijos atstovė)

Diskusijų ir prieštarų reakcijų kilimas šiuo atveju suvokiamas ne kaip nesėkmė, bet kaip indikatorius, kad žinutė „**prasimušė**“ **pro informacinį triukšmą**. Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad visiškas saugumas komunikacijoje dažnai reiškia nematomumą, o drąsa – riziką, kuri atneša matomumą ir leidžia organizacijai išlikti aktualiai viešajame lauke. Šią laikyseną aiškiai įvardija komunikacijos atstovai, susiedami drąsą su organizacijos komunikacine ambicija ir matomumo kaina:

Turėti tos drąsos, man atrodo, yra labai svarbu, daryti tuos tokius bold išėjimus. Taip, jie atneša tą dalį rizikos, visada yra rizikinga eiti labai drąsiai, o ne tuo tokiu saugiu standartiniu keliu, bet dažniausiai tai ir sukuria kažkokį tai atgarsį visuomenėj, didesnę matomumą. Tai rodo ir organizacijos tą norą būt ir komunikaciniam lauke. (Organizacijos II komunikacijos atstovė)

Bandymų kelias savanorystės komunikacijoje atsiskleidžia kaip nuolatinė adaptacijos praktika: nuo šablonų laužymo ir skirtingų formų testavimo iki drąsesnių sprendimų, leidžiančių išsiskirti informacijos pertekliaus sąlygomis. Vietoje nuolatinio problemos kartojimo organizacijos vis dažniau siekia pabrėžti pokytį, individualų prisidėjimą ir prasmingą veiksmą. Ši logika rodo, kad „drąsa“ dažniausiai nėra vienkartinis efektas, o strategiškai pasirenkama laikysena savanorystės įvaizdžiui atnaujinti – siekiant išlikti matomiems, aktualiems ir kartu išlaikyti atpažįstamą, pasitikėjimą kuriantį organizacijos balsą.

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad savanorystės komunikacijoje nuolatinės paieškos nėra atsitiktinis kūrybinis procesas, bet neišvengiama reakcija į probleminio naratyvo išsisėmimą, auditorijos informacinį nuovargį ir etinius komunikacijos apribojimus. Organizacijos veikia lauke, kuriame probleminio naratyvo kartojimas tampa vis mažiau efektyvus, tačiau alternatyvūs būdai kalbėti apie savanorystę yra ribojami etinių, konfidencialumo ir veiklos specifikos veiksnių. Dėl šios priežasties komunikacija neišvengiamai įgauna „bandymų“ pobūdį – ji kuriama per nuolatinę formų, tonų ir pasakojimo kampų peržiūrėjimą, ieškant pusiausvyros tarp matomumo, jautrumo ir poveikio. Tyrimo duomenys rodo, kad veiksmingiausi sprendimai šiame kontekste nėra susiję su vienkartiniais komunikaciniais lūžiais ar radikaliais pokyčiais. Priešingai – organizacijos nuosekliai juda link adaptacinių praktikų: palaiko naujumo pojūtį neatsisakydamos pagrindinių vertybinių rėmų, eksperimentuoja su formomis ir kanalais, drąsiau keičia toną, tačiau kartu sąmoningai riboja tai, kas galėtų pažeisti konfidencialumo ribas. Tokiu būdu komunikacija tampa ne problemos eskalavimo priemone, o erdve, kurioje kuriami alternatyvūs pasakojimai – akcentuojant procesą, prasmingą veiksmą ir matomą, nors dažnai fragmentišką, pokytį. Ši analizė leidžia teigti, kad savanorystės komunikacija šiame kontekste funkcionuoja kaip nuolatinis balansavimas tarp ribų ir galimybių, kuriame naujumas, autentiškumas ir pokyčio akcentavimas tampa ne stilistiniais pasirinkimais, o esminėmis sąlygomis komunikacijai išlikti veiksmingai.

3.2.2 Ko neįmanoma sukurti vien komunikacija: savanorystės DNR

Interviu duomenys rodo, kad savanorystės komunikacijoje vis svarbesnis tampa ne masinis įtikinėjimas, o „tinkamo žmogaus“ atpažinimas ir pasiekimas – komunikacija, veikianti kaip vertybinis filtras. Šiame kontekste tyrimo dalyviai vartoja savanorystės „DNR“ ar „geno“ metaforą, kuri žymi vidinį nusiteikimą veikti, kurio neįmanoma „sukurti“ vien komunikacinėmis priemonėmis, tačiau kurį galima atpažinti, išryškinti ir sustiprinti. Šioje temoje nagrinėjama, kaip ši samprata atsispindi komunikacinėse praktikose: kaip pereinama nuo bandymo „parduoti“ savanorystę prie tikslingo pasiekimo ir sklaidos, kaip savanorystės įvaizdis formuojamas per pačius savanorius ir kaip komunikacijoje kuriamas priklausymo „savų“ bendruomenei jausmas. Taip pat aptariama, kaip komunikacijoje išryškėja prasmės, įgalinimo ir abipusės naudos akcentai – kaip elementai, padedantys žmogui ne tik „išgirsti kvietimą“, bet ir atpažinti, ar savanorystė gali tapti jam prasminga patirtis.

3.2.2.1 Ne įtikinti, o pasiekti: vertybinio „geno“ paieškos

Interviu su nevyriausybiųjų organizacijų komunikacijos atstovais atskleidė, kad savanorystės komunikacija nėra suvokiama kaip pastanga „parduoti“ savanorystę ar įtikinti kuo platesnę visuomenės dalį įsitraukti. Priešingai – tyrimo dalyviai pabrėžia, jog savanorystė iš esmės nėra ir negali būti skirta visiems, todėl universalaus įtikinėjimo strategijos laikomos ne tik neefektyviomis, bet ir prieštaraujančiomis pačiai savanorystės prigimčiai. Savanorystė apibrėžiama kaip vertybinė praktika, reikalaujanti vidinio pasirengimo, empatijos, atsakomybės ir asmeninės motyvacijos – savybių, kurių neįmanoma įdiegti vien komunikacinėmis priemonėmis. Dėl šios priežasties komunikacija veikia kaip atrankos ir **atpažinimo laukas, o ne masinio įtikinėjimo įrankis**, todėl komunikacijoje persiorientuojama nuo bandymo paveikti kiekvieną auditorijos narį link **tikslingo pasiekimo** tų, kuriems savanorystės idėja jau yra artima arba potencialiai prasminga. Komunikacijoje sąmoningai atsisakoma masinio adresavimo logikos ir pereinama prie selektyvumo – orientacijos į **vidinį suderinamumą** tarp organizacijos ir potencialaus savanorio. Tyrimo dalyviai akcentuoja, kad komunikacija nėra nukreipta į visiškai skeptiškai nusiteikusią auditoriją – ji suvokiama ne kaip „nepasiekta“, bet kaip **neadresuojama**, nes bandymas ją „perlaužti“ būtų neefektyvus ir eikvotų ribotus išteklius:

Nėra mūsų tikslas kažką įtikinėti, jeigu tu esi visiškai skeptikas. Mes koncentruojamės į tuos žmones, kurie svarsto, ar jiems tai yra artima <...> Tai mes nesitaikome į visiškai skepticizmo pilnus žmones. (Organizacijos 6 komunikacijos atstovė)

Koncentruojamės į tuos, kurie yra jau susidomėję <...> kurie vat siekia savanoriauti, bet nenori eiti ten, kur ir visi, ar bent jau na, dauguma eina <...> jau turintys įgūdžių ir besidomintys ne tiek, kiek irgi politika, bendrai pokyčiu visuomenėje. (Organizacijos 2 komunikacijos atstovė)

Tokiu požiūriu savanorystės komunikacija funkcionuoja kaip **filtruojantis mechanizmas**: svarbu ne „prasimušti“ į kiekvieną žmogų, bet sudaryti sąlygas, kad savanorystės žinutė pasiektų tuos, kurie jau yra vertybiškai atviri socialiniam pokyčiui. Čia komunikacijos poveikis kuriamas ne per įkalbinėjimą – komunikacija leidžia potencialiems savanoriams patiems atpažinti save organizacijos siūlomame pasakojime. Ši selektyvi logika siejama su savanorystės vertybiniu „genu“, kurį galima atpažinti ir sustiprinti, bet ne „pagaminti“. **Savanorystės „genas“** suvokiamas ne kaip demografinė charakteristika, bet kaip **vertybinis ir motyvacinis pagrindas**, lemiantis ilgalaikį įsitraukimą. Komunikacijos atstovai pabrėžia, kad savanorystė „veikia“ tik tada, kai žmogus ją renkasi ne atsitiktinai, o iš vidinio įsitikinimo, todėl komunikacija orientuojama būtent į tokių žmonių pasiekimą:

Vis tiek tu turi turėti tam tikrą savanorystės geną, kažkokį tai tą DNR, kur tu nori padėti, kur tu nori tą pokytį kažkokį daryti ir pirmiausia, tau žmogus rūpi. Tai vat čia turbūt, kai šitą turi, tai dažniausiai tas žmogus vat ir ateina į savanorystę. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Mes juokaujam, kad na, galbūt energetiškai pritraukiam tokius žmones. Kur ir mes taip kažkaip su tom tokiom idėjom gerom, tai kažkaip ir tuos žmones tokius pritraukiam <...> Pirmiausia tai mes vadovaujamės, kad jokios prievartos negalima, žmogus turi pats pajauti, kad nori kažką duoti kitam. (Organizacijos 8 komunikacijos atstovė)

Šiame „ne įtikinti, o pasiekti“ požiūryje savanorystės komunikacija tampa **vertybinės atrankos procesu**: organizacijos sąmoningai renkasi kalbėti ne „visiems“, o tiems, kuriems savanorystė gali tapti **prasmingu pasirinkimu**, taip išvengiant komunikacinio „išsiplovimo“, kai žinutė, bandydama patikti visiems ir pasiekti visus, praranda aiškų adresatą ir nepasiekia nieko. Kitaip tariant, svarbesnis tampa ne auditorijos dydis, o **jų vertybinis suderinamumas** su organizacijos misija:

Labiausiai ir norisi pritraukti ne šiaip žmones, kurie atėjo čia kažką paveikti, bet kad žmonės natūraliai tikėtų, kuriems rūpėtų, kaip mum patiems darbuotojams rūpi. (Organizacijos 3 komunikacijos atstovė)

Žmonės, kurie matytų prasmę tiesiog mūsų veikloje, tai būtų sąmoningi žmonės, kurie matytų prasmę aukojime, savanorystėje. (Organizacijos 5 komunikacijos atstovė)
Ne visi turi savanoriauti tikriausiai žmonės, jeigu jam tai nekelia jokio džiaugsmo ir nemato prasmės, tai nereikia. (Organizacijos 1 komunikacijos atstovas)

Interviu dalyviai taip pat atskleidžia ir **„organizacijos burbulo“ problemą**, kai komunikacija pasiekia tik jau įsitraukusius ar apie organizaciją žinančius žmones. Tyrimo dalyviai akcentuoja, kad didelė dalis komunikacijos natūraliai cirkuliuoja tarp esamų savanorių, rėmėjų ar organizaciją palaikančių asmenų, todėl atsiranda poreikis išeiti už šio rato ribų. Vis dėlto ir šis „išėjimas iš burbulo“ nėra siejamas su bandymu įtikinti platesnę auditoriją, o labiau su pastanga pasiekti dar neįsitraukusius, bet potencialiai atvirus savanorystei žmones:

Dažnai mūsų bendruomenė yra jau ar savanoriaujantys, ar žinantys apie mus, arba jeigu dar nesavanoriaujantys, tai turintys tiesiog atsakymą, kodėl dar ne arba kodėl išvis ne. Tai mums labai svarbu išeiti iš to mūsų burbulo, o dėl to, kad esame NVO ir,

na, reklamos biudžetai nėra mūsų dideli, tai visada reikia galvoti ir savanorių pritraukimo metu, kaip išeiti iš burbulo ir kaip apie save priminti, informuoti, sudominti ir panašiai. (Organizacijos 7 komunikacijos atstovė)

Svarbu, kad pasiekimas šiame kontekste siejamas ir su komunikacine atsakomybe. Informantai pabrėžia skirtį tarp kiekybės ir kokybės, akcentuodami, kad „daugiau savanorių“ ne visada reiškia „geriau“. Per intensyvi komunikacija, už kurios neseka realūs įtraukimo ir palaikymo procesai, suvokiama kaip neatsakinga, todėl komunikacijos intensyvumas derinamas su organizacijos pajėgumu priimti ir išlaikyti savanorius – vėlgi, orientuojantis į „tinkamus“, o ne į visus žmones. Tai iliustruoja mintis apie ribą tarp masinio įtraukimo ir realių galimybių:

Ar aš galėčiau padaryt gerą piarą? Taip. Ar visada reikia padaryt gerą piarą? Ne. Už gero piaro turi būti realus darbas. Dėl to komunikacijoj turi būti labai didelė atsakomybė nedaryti per geros komunikacijos, jeigu už to nėra realių dalykų. (Organizacijos 4 komunikacijos atstovė)

Savanorystės „geno“ logika ypač išryškėja skiriant trumpalaikę ir ilgalaikę savanorystę, nes **skirtinga trukmė lemia ir skirtingą vertybinio suderinamumo poreikį**. Informantai pabrėžia, kad trumpalaikė savanorystė dažnai suvokiama kaip „saugesnė“, mažiau įpareigojanti ir todėl patrauklesnė platesniam žmonių ratui, o ilgalaikė savanorystė dažnai gali atrodyti kaip „atbaidanti“:

Vis dar suprantama kaip toks labiau, na, trumpalaikis etapas savanorystė. <...> Lietuvoje yra ganėtinai tas suvokimas, kad ai, nu vat, galbūt dabar tarp darbų turiu mėnesį laiko ar ten savaitę laiko, pasavanoriausiu tą trumpą laikotarpį, padarysiu gero ir man bus gerai. (Organizacijos 8 komunikacijos atstovė)

Visada trumpalaikėj savanorystėj yra ta kultūra, kad gali ateiti ir tą pačią dieną išeiti iš organizacijos ir viskas tvarkoj, tu atlikai gerą darbą <...> kadangi amplitudė savanorystės ir pasirinkimo atsakomybių tokia didžiulė, mes galim būti prasčiau suprantami, nes yra daug tokių trumpesnių ir greitesnių to gero darbo padarymo būdų. (Organizacijos 7 komunikacijos atstovė)

Žmonės labiau linkę prisijungti į tą trumpalaikę, nes ji yra mažiau įpareigojanti, saugesnė <...> gali būti žmonių, kurie neprisijungia ilgam paprasčiausiai dėl to, nes savanorystė skamba kaip labai įpareigojanti. (Organizacijos 9 komunikacijos atstovas)

Daugelį savanorių atbaido ilgas pasiruošimo laikotarpis savanorystei. Kai tu atrodo dabar ir čia nori išgelbėt pasaulį, bet tau reikia trijų savaičių mokymus praeit. O tu dar dirbi darbą. Tai kada, kaip čia dabar daryt? Nes tu tai labai nori, bet tu supranti, kad nu tada niekaip fiziškai neišeis. (Organizacijos 6 komunikacijos atstovė)

Šie nusistovėję požiūriai daro įtaką ir komunikacijai apie savanorystę. Trumpalaikės savanorystės atveju komunikacijoje dažniau veikia situacinis, greitas pasiekimas, kuriam nebūtinai ilgas atrankos ar pasirengimo procesas. Tokiose situacijose savanorystės „geno“ buvimas yra mažiau aktualus, o svarbesnis tampa greitas reagavimas ir aiškus „**čia ir dabar**“ kvietimas. Tai iliustruoja ir itin tiesioginio, momentinio pasiekimo pavyzdys:

Mes buvom tiesiog į gatvę išėję ir sakom žmogui: ateik šiandien padėti dviem valandom, nes pas mus tūkstantis žmonių stovi, kuriems reikia pagalbos. Tai net ir toks vat kanalas, ar ne, išėjimas į gatvę, nežinau, čia forma gal labiau, jinau irgi gali būti paveiki. (Organizacijos 3 komunikacijos atstovė)

Tuo tarpu ilgalaikė savanorystė, ypač jautriose socialinėse srityse, reikalauja iš esmės kitokios komunikacinės logikos – dar labiau filtruojančios ir orientuotos į sąmoningą, ilgalaikį įsipareigojimą. Interviu duomenys rodo, kad tokiose srityse „**atviro kvietimo visiems**“ modelis **tampa neefektyvus**, nes netinkamas įsitraukimas gali pakenkti tiek pačiam savanoriui, tiek pagalbos gavėjui. Dėl šios priežasties savanorių pasiekimas ilgalaikiai savanorystei reikalauja kitokių komunikacinių akcentų ir yra neatsiejamas nuo atrankos, parengimo ir palydėjimo procesų, o savanorystės „genas“ – vidinis vertybinis tinkamumas ir atsakomybė – tampa kritiškai svarbus:

Renginiuose gali sudalyvauti tikrai ir tūkstančiai tų žmonių, bet kviečiami jau ilgam savanoriauti tikrai ne visi. Kadangi irgi yra vidinių tokių dalykų, kaip turi atitikti, prisidėti prie tikrai sudėtingo darbo ir su jautriom temom. (Organizacijos 8 komunikacijos atstovė)

Ypatingai jautriose srityse informantai akcentuoja poreikį pasirinkti motyvuotus, brandžius ir emociškai pasirengusius savanorius, nes vien smalsumo ar momentinio noro vedamas įsitraukimas laikomas ne tik neefektyviu, bet ir potencialiai žalingu. Tai neišvengiamai svarbu akcentuoti ir komunikacijoje, kviečiant žmones į savanorystę. Tai dar labiau sustiprina „DNR“ metaforos reikšmę: komunikacijos tikslas tampa pasiekti ne bet ką, o „tinkamą“ žmogų, gebantį atlaikyti emocinį krūvį ir veikti jautriose situacijose. Šią nuostatą ypač ryškiai atspindi informantų pasisakymai:

Čia ne zoologijos sodas. Čia yra sužeisti žmonės, kurie priklausomi yra, kurie ant plauko kabo, mes padedam dešimt procentų žmonių, mes laidojam daug savo žmonių, mum tikrai nereikia iš išorės nepasiruošusių savanorių, kurie iš smalsumo ateitų ir žiopso. <...> Pas mus yra žmogaus ryšys su žmogumi ir sunkume esančio žmogaus palaikymas, kai jam, nu vat, kritinė situacija, jau reikia čia pasiruošimo, nu tu negali, žodžiu, kaip dramblys į porceliano parduotuvę eiti. Nes tas žmogus sužeistas, jisai visas stiklinis yra. (Organizacijos 4 komunikacijos atstovė)

Tai reikia įsivertint tuos dalykus, kad labai yra daug savanorystčių, kur tu turėsi tikrai investuoti savo laiką ir praeit mokymus ir panašiai ir tai nebus tiesiog, kad tu dabar užsimani šiandien ir tu jau viskas, tu jau savanoriu tapsi rytoj. (Organizacijos 6 komunikacijos atstovė)

Skirtumai tarp trumpalaikės ir ilgalaikės savanorystės, taip pat savanorystės sričių specifika, lemia **nevienodas komunikacijos strategijas** skirtingo pobūdžio organizacijose. Jei trumpalaikė savanorystė dažniau komunikuojama kaip atvira ir lengvai prieinama galimybė, tai ilgalaikė savanorystė reikalauja tikslesnio, aiškesnio ir labiau filtruojančio komunikacinio pasakojimo. Pasiekimu ir atranka grįsta komunikacijos logika **negali būti universali** ar vienodai taikoma visam NVO sektoriui. Interviu dalyvių refleksijos rodo ryškų nevyriausybinių organizacijų nevienodumą, kylantį iš skirtingų veiklos sričių, vertybinių pamatų, savanorystės formų ir vidinės organizacinės kultūros. Todėl vieningos **komunikacijos „recepto“ paieškos** laikomos ne tik problemiškomis, bet ir prieštaraujančiomis pačiai savanorystės logikai. Komunikacija čia suvokiama kaip kontekstinė ir organiška praktika, todėl vietoje vienodų gairių formuojasi skirtingos, savitai veikiančios komunikacinės trajektorijos, kurios geriau atliepia konkrečios

savanorystės pobūdį. Kai kurios nevyriausybinių organizacijų gali sau leisti provokuojančias ar šokiruojančias žinutes, o kitos – dėl veiklos specifikos ar vertybinių aspektų – sąmoningai renkasi santūresnį, „saugesnį“ kalbėjimą:

Skirtingos organizacijos turbūt skirtingai komunikuoja, bet kažkokios bendros strategijos tikrai nėra, kiekvienas turbūt savo vagą aria ir savo daržą ravi <...> Bet čia gal ir gerai, nereikia kažkokių bendrų klišinių „kaip čia komunikuoti visiems vienodai“ arba ką daryt, ko nedaryt. Ir nuo žmonių labai priklauso, ta prasme, kai už komunikacijos vairo sėdi vienas, tai vienaip komunikuoja, kitas – kitaip. Kas vadovauja organizacijai – vėlgi, kiek leidžia, kiek neleidžia. Tai čia nėra universalaus, bet gal taip ir įdomiau. (Organizacijos 12 komunikacijos atstovas)

Vienos organizacijos, galbūt dėl tiesiog savo vertybinių dalykų gali sau leisti didesnę šokiravimą, atviresnę komunikaciją ir panašiai. Pas mus yra vis tiek vertybių aspektų, kur galbūt negalim vietomis per daug šokiruoti <...> vis tiek visur yra pagrindas pritraukti tą savanorį, bet skiriasi tiesiog tie būdai pritraukimo. Kažkas galbūt drąsesnius žingsnius apsiima, kažkas mažiau drąsius. (Organizacijos 9 komunikacijos atstovas)

Taigi savanorystės komunikacija šiame tyrime atsiskleidžia kaip kontekstinė, diferencijuota ir nuo vieningų standartų sąmoningai nutolstanti praktika. Vietoje bendros strategijos formuojasi daugybė skirtingų komunikacinių logikų, kurios atliepia ne tik savanorystės tipą ar trukmę, bet ir organizacijos vertybinį „geną“. Tokia įvairovė leidžia teigti, kad nevienodumas NVO komunikacijoje nėra problema, o veikiau būtina sąlyga prasmingam, autentiškam ir tiksliniam savanorystės įvaizdžio formavimui. Savanorystės komunikacijoje sąmoningai atsitraukiama nuo įtikinėjimo logikos ir pereinama prie platesnės, bet tikslingos sklaidos, kuri leidžia pasiekti savanorystei imlius asmenis ir suteikti jiems aiškų, suprantamą bei realistišką savanorystės vaizdinį.

3.2.2.2 Savanoriai – įvaizdžio kūrėjai

Interviu duomenys rodo, kad savanorystės komunikacija neišvengiamai vyksta nuolat kintančiame „lauke“: savanorių kaita ir natūralus nubyrėjimas verčia nuolat ieškoti naujų komunikacinių sprendimų. Komunikacijos atstovai pabrėžia, jog savanorių pasitraukimas yra natūrali savanorystės ciklo dalis. Dėl šios priežasties savanorystės komunikacija niekada nėra „užbaigtas“ procesas: ji nuolat grįžta prie naujų savanorių paieškos klausimo. Tačiau esminis poslinkis šioje srityje siejamas su pačia paieškos logika: naujų žmonių paieška vis rečiau grindžiama instituciniu „kvietimu iš viršaus“, o vis dažniau – pačios savanorystės patirties atskleidimu per tuos, kurie joje jau dalyvauja. Tyrimo dalyviai pabrėžia, jog „sausį“ kvietimai ar abstraktūs raginimai neturi tokio paties poveikio kaip realios, asmeninės patirtys. Kitaip tariant, siekiant pritraukti naujus, „savanorystės geną“ turinčius žmones, patys **savanoriai tampa pagrindiniais savanorystės įvaizdžio „nešėjais“** – svarbu tampa ne tik kalbėti apie pačią savanorystę, bet leisti ją **pamatyti per savanorių patirtis**:

Kviečiame su istorijomis, dalinamės istorijomis, kad tiesiog, na, esame ji savanoriai tiesiog irgi perteikia savo visus patyrimus. Tai stengiamės tiesiog, na, kad tos tikros istorijos, jos būtų viešinamos, o ne daugiau tiesiog sausi kvietimai. (Organizacijos 2

komunikacijos atstovė)

Natūralus yra tas nubyrėjimas savanorių. Vėlgi, keičiasi veiklos, žmonės, gyvenimo būdas keičiasi dar kažkas tai. Tai tikrai, tai yra ta realybės dalis ir tiesiog dėl to ir turi irgi ieškot tos pamainos. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Šiame kontekste savanoriai komunikacijoje suvokiami ne tik kaip veiklos vykdytojai, bet ir kaip vieni svarbiausių savanorystės įvaizdžio kūrėjų. Jų asmeninės istorijos, pasirinkimai ir patirtys veikia kaip „įrodymas“, kad savanorystė nėra abstrakti idėja ar idealizuota misija – tai reali praktika, kurią pasirenka konkretūs žmonės. Ypatingai veiksminga „iš lūpų į lūpas“ **komunikacija**, kai savanorystės patirtys perduodamos per asmeninius socialinius ryšius, taip sustiprinant savanorystės patrauklumą ir patikimumą, nes įvaizdis kuriamas ne per institucines žinutes, o per realius žmonių pasakojimus. Savanorių patirtys tampa priemone **atskleisti savanorystės realybę**: auditorija gali susieti savanorio patirtį su savo vertybėmis ir nuspręsti, ar ji pati turi (ar nori stiprinti) tokį savanorystės „geną“. Tokiu būdu savanoriai tampa ne tik organizacijos **ambasadoriais**, bet ir savotiškais **savanorystės „normalizuotojais“**, parodančiais, kad įsitraukimas nėra išskirtinis ar nepasiekiamas veiksmas:

Mūsų komunikacijos žinutė – pasakoti tas sėkmės istorijas būtent iš savanorių gyvenimo, iš to, kaip jie irgi veikia organizacijoje, organizacijos vardu ir apskritai pristato organizaciją, juk kiekvienas savanoris yra organizacijos ambasadorius. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Daugiau galėtų būti traukiami patys savanoriai į organizacijos reprezentavimą. Tiek ir renginiuose, tiek ir žiniasklaidoje, nes daugiausiai tai tiesiog pati komanda reprezentuoja organizaciją, bet kadangi savanoriai yra tie žmonės, kurie atlieka tą tiesioginį darbą ir teikia pagalbą tiems žmonėms, kuriems reikia tos pagalbos, tai tiesiog reikia daugiau įtraukti būtent savanorius, nes tai yra nuoširdžiausias, natūraliausias pavyzdys ir motyvacija kitiems prisijungti prie organizacijos <...> kiekvieno balsas yra labai svarbus, kiekvieno istorija yra unikali ir labai svarbi. (Organizacijos 2 komunikacijos atstovė)

Interviu duomenys rodo, kad savanorių istorijų pasakojimas veikia kaip viena pagrindinių savanorystės komunikacijos taktikų, nes sukuria patikimumą ir sumažina atotrūkį tarp „gražaus įvaizdžio“ ir realios patirties. Istorijos leidžia ne tik įkvėpti, bet ir priartinti savanorystę prie kasdienybės – parodyti, kaip ji atrodo iš vidaus, su kokiomis situacijomis savanoriai susiduria, ką jie išgyvena ir ką iš to gauna. Kaip teigia komunikacijos atstovai, tokiomis istorijomis „**žmogus žmogų kviečia**“. Tokia komunikacija mažina atotrūkį tarp idealizuoto savanorystės įvaizdžio ir realybės, kartu kurdama sąžiningesnę, labiau patikimą vaizdinį:

Patirt tikrąją patirtimi, tai labai daug kartų pasisekė ir pasiteisino. Tai jeigu iš esmės galėtų komunikacinės priemonės transliuoti labai aiškią realybę, kažkokią nefiktyvią, nesukurtą, kur žmogus gali pajauti, pabūti, paliesti, bent per nuotolį, tai man atrodo, kad tų savanorių mes turėtumėm daug daugiau, pabandžiusių ir pamačiusių. (Organizacijos 3 komunikacijos atstovė)

Savanorių pavyzdys taip pat veikia kaip stiprus socialinis signalas ir įkvėpimo šaltinis. Tyrimo dalyviai atkreipia dėmesį, kad žmonės dažnai į savanorystę įsitraukia ne dėl organizacijos

pažadų, o dėl to, ką mato darant kitus žmones. „Jeigu jie gali – vadinasi, galiu ir aš“ logika savanorystės komunikacijoje veikia itin stipriai: savanorystė tampa įmanoma ir patraukli tada, kai ji matoma artimoje aplinkoje. Tokiu būdu savanoriai išplečia įsivaizdavimą, kas gali savanoriauti, o savanorystės „genas“ atpažįstamas **per gyvą pavyzdį**, kuris duoda **impulsą veikti**:

Pavyzdys įkvėps kitus daryt. Jeigu tu matai, kad kažkokia įmonė tvarkosi, ir jie yra galbūt mūsų konkurentai, tai mes irgi tvarkysimės. Arba jeigu mano kaimynai tvarkosi gretimam mikrorajone, tai davai ir mes pasidarom. Tai su tuo tikslu, kad tai taptų įkvėpimu, kad jeigu jie gali, tai ir mes galim. <...> Tie žmonės, kurie tuo dalinasi, jie sukuria tą visai cool įvaizdį, kad tai yra faina veikla ir fainas dalykas. Tai ne tik, kad mes stengiamės tai pabrėžt, bet ir tie žmonės, kurie atvyksta, jie sugeba perteikt tą žinutę, kad čia viskas labai fainai. (Organizacijos 1 komunikacijos atstovas)

Tikrai tokios istorijos, jos įkvėpia, motyvuoja, skatina tą pasididžiavimo jausmą organizacija ir pagaliau žmonėm, kurie toje organizacijoje yra. Tai iš to ateina ir tas noras: aš irgi noriu būt tokiu, aš irgi noriu padėt žmonėm. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Ypač reikšmingu aspektu tampa realybės rodymas ir **nenugludinto turinio naudojimas**. Realybės akcentavimas gali padėti parodyti tikrąją savanorystės pusę. Kaip metaforiškai apibūdina patys komunikacijos atstovai, „kad būtų smagu žaisti žaidimą, reikia žinoti jo taisykles“ – būtent per savanorių patirtis šios „taisyklės“ tampa matomos, leidžiant auditorijai suprasti, kaip savanorystė „veikia iš tikrųjų“. Tyrimo dalyvių patirtyse matyti, kad nenugludintas turinys (paprastos nuotraukos, buitiški vaizdai, emocinis atvirumas) dažnai veikia stipriau nei profesionali, estetiškai „švari“ komunikacija. Autentiškumas čia veikia kaip „tikrumo testas“: jis leidžia auditorijai ne tik išgirsti kvietimą, bet ir realistiškai įsivertinti, ar ji pasirengusi tokiai patirčiai. Tokie vaizdai leidžia auditorijai pajusti **savanorystės kasdienybę** ir suprasti, kad organizacijos bei savanoriai nėra „aukščiau“ ar „atskirti“ nuo visuomenės – jie veikia čia pat, šalia:

Mūsų nariai atsiunčia iš kažkokios savo veiklos tokias nuotraukas, padarytas ne su pačiu geriausiu telefonu, truputį drebančiom rankom, dar kartais pagalvoji, ar tikrai jas postinti ir iš tiesų jos labai gerai performina, susilaukia dėmesio <...> turbūt žmonėm reikia to tikrumo, ypač kai tai liečia NVO, kad parodyti, kad mes nesam kažkur ir labai aukštai, o mes esam lygiai taip pat čia šalia, tokie paprasti, kaip ir jūs žmonės. (Organizacijos 5 komunikacijos atstovė)

Kai nenugludinam to turinio, nikeliam tų geriausių variantų, o kartu ir su ta emocija ir atvirumu, tai net sakyčiau, tas buitiškumas veikia mūsų atveju. (Organizacijos 7 komunikacijos atstovė)

Su autentiškumu glaudžiai siejasi „veido“ **suteikimas savanorystei**. Interviu dalyviai pabrėžia, kad savanorystė neturi likti abstrakti ar „beveidė“ – vardas, veidas ir konkreti kasdienybė padeda auditorijai užmegzti ryšį ir tapatintis. Tokiu būdu savanoriai tampa savotiškais „įrodymo vienetais“, per kuriuos savanorystė tampa lengviau „pasimatuojama“, įgaudama žmogišką pavidalą:

Norisi tuos žmones parodyti, kad nebūtų tik tai žodis be veido savanoriai, o kad yra ir vardas, ir veidas, ir akys. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Savanorių istorijos veikia ne tik išorinėje komunikacijoje, bet ir vidinėje organizacijos ekosistemoje, kuria grįžtamąjį ryšį pačioje bendruomenėje. Dalijimasis patirtimis stiprina vidinę

motyvaciją ir skatina savanorius patiems tapti **aktyviais savanorystės skleidėjais** savo asmeniniuose tinkluose. Savanoriai ne tik atlieka veiklą, bet ir tampa pagrindiniais savanorystės pasakotojais, įkvepiančiais, paaiškinančiais ir įprasminančiais savanorystę kitiems. Per jų patirtis savanorystė tampa matoma, suprantama ir atpažįstama – ne kaip abstrakti vertybė, o kaip realus, žmogiškas ir pasiekiamas pasirinkimas. Su savanorių istorijomis komunikacija „priartina“ prie realybės – grįžtamasis ryšys atnešą ir grįžtamąją naudą – pritraukia dėmesį ir naują žmogų. Ši sklaida ypač reikšminga savanorystės DNR rėmuose: į savanorystę dažnai ateinama ne per oficialius kanalus, o per pasitikėjimu grįstus ryšius ir sėkmingus pavyzdžius:

Pačių savanorių istorijos, ne tik bendrai, kas jiems yra savanorystė, bet kaip jie patys kaip žmonės tobulėja, kaip jaučiasi, kad patys prisideda prie problemos sprendimo <...> Vidinė bendruomenė, kai turim tris šimtus savanorių, tai jeigu kiekvienas iš jų taip sąžiningai pasidalina dar ta žinute, tai žiūrėk, kad jau turim ir kelis tūkstančius aplinkui. Ir tarp jų tikrai visą laiką atsiranda, kurie galbūt stebėjo iš šono, kaip ten savanoriauja, kaip norisi, bet nedrįso, ir štai galbūt tą trečią ir ketvirtą kartą pamačius tą pasidalinimą, nusprendžia, kad dabar jau ir aš galiu prisidėti. (Organizacijos 8 komunikacijos atstovė)

Labai svarbu dalintis savanorių sėkmės istorijom. Tai šiuo atveju kažkaip ir socialiniuose tinkluose stengiamės ištraukti tas unikalias žmonių istorijas, nes jos ir yra savanorystės esmė. Ta unikali pagalba iš esmės ir sukuria tą rezultatą. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Savanoriai, pasakodami savo patirtis, savanorystę pristato ne tik kaip pagalbą kitiems, bet ir kaip procesą, kuriame neišvengiamai patiriama asmeninė nauda. Jų pasakojimuose nuosekliai išryškėja prasmės, augimo ir vidinio atlygio dimensijos – tai, ką savanoriai „gauna“ mainais už savo laiką, pastangas ir emocinį įsitraukimą. Tokiu būdu savanorystės įvaizdis tampa ne idealizuotas ar vienpusiškai altruistinis, bet pilnesnis ir realistiškesnis, atliepiantis faktinę savanoriavimo patirtį. Ši komunikacinė logika leidžia DNR metaforą suvokti ne kaip „įgimtą gerumą“, o kaip vertybinį suderinamumą, kuriame veikia abipusių mainų principas: savanorystė tampa prasminga tada, kai ji duoda naudą tiek kitam, tiek pačiam savanoriui:

Nes apskritai, vat vienas iš tų dalykų, kuris motyvuoja savanoriauti ir yra ta vat prasmė ir ką aš iš to gausiu, nes, nu, kad ir kaip norėtumėm sakyti, kad altruizmas yra ir esam altruistai, nepaisant to, vis tiek, nu, nėra to visiško altruizmo. (Organizacijos 9 komunikacijos atstovas)

Ir vienas galbūt irgi iš tų tokių mitų, kad už darbą aš kažką čia turiu gauti, bet ir gauni, gauni labai daug prasmės, tu gauni iš žmogaus, kuris tave moko ir atiduoda savo žinias, kurias yra sukaupęs labai daug metų ir didžiules patirtis sukaupęs, tai tu natūraliai apėjęs tą ratą nori atiduot, perduot tą kitam žmogui. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Kiekviena nevyriausybinių organizacijų, kuri veikia savanorystės principu, visos apie tai kalbam, kad duodamas tu jauti tą prasmę, nes matai, kaip tavo ar laikas, ar įgūdžiai, ar kompetencijos, prie kokio pokyčio prisideda, kas iš to gimsta. (Organizacijos 7 komunikacijos atstovė)

Savanoriai atsiskleidžia kaip **centrinė savanorystės įvaizdžio ašis**: per jų patirtis savanorystė tampa ne abstrakčia vertybe, o realiu, žmogišku ir atpažįstamu

pasirinkimu. Savanorių pasakojimai ne tik perteikia savanorystės prasmę, bet ir suteikia auditorijai galimybę reflektuoti savo vidinį pasirengimą – taip savanorystės DNR metafora įgyja aiškią ir funkcionalią komunikacinę reikšmę.

3.2.2.3 To paties „geno“ turėtojų telkimas

Interviu su komunikacijos atstovais atskleidžia, kad savanorystės komunikacijoje vis dažniau pereinama nuo pavienių kvietimų ir individualaus įsitraukimo skatinimo link kryptingo vertybiškai artimų, taip pat mąstančių bendruomenių subūrimo. Komunikacijos atstovų pasisakymai leidžia teigti, jog bendruomeniškumas suvokiamas ne kaip papildoma savanorystės vertė, bet kaip esminė organizacijų misijos dalis ir sąmoningai pasirenkama strateginė kryptis. Tokiu būdu savanorystė komunuojama ne tik kaip galimybė atlikti prasmingą veiklą, bet ir kaip erdvė būti kartu su panašias vertybes turinčiais žmonėmis, kurti ryšius, dalintis patirtimis ir patirti priklausymo jausmą. Bendruomenių telkimas tampa reikšminga komunikacijos priemone, formuojančia savanorystės įvaizdį kaip **kolektyvinę, bendrystę kuriančią praktiką**:

Mūsų pastarųjų metų misija, galvojant apie komunikaciją ir bendrai visas strategijas, tai yra bendruomenės ir bendruomenių būrimas. Tai yra visiškai kryptis, kas gali šitą organizaciją atgaivinti vėl iš naujo. <...> Tas bendruomenių subūrimas yra visiškai dalykas, link kurio mes bandom važiuoti ir ką labai, labai stipriai skatinam. (Organizacijos / komunikacijos atstovas)

Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad savanorystės patrauklumas vis labiau siejamas ne vien su veiklos prasmingumu, bet ir su galimybe tapti tam tikro **socialinio tinklo dalimi**. Savanorystė čia veikia kaip žmonių susiejimo mechanizmas – per bendrą tikslą, bendras patirtis ir bendrą veikimą kuriami tarpasmeniniai ryšiai, kurie ilgainiui peržengia pačios savanoriškos veiklos ribas. Tokiu būdu savanorystė tampa ne vien veikla, o socialine erdve, kurioje žmonės atranda bendraminčius, kuria draugystes ir stiprina savo socialinį kapitalą:

Tiesiog susieti kažkokiais ryšiais žmonės, kurie susiburia vardan gero tikslo ir padaro bendrą darbą. <...> Norime, kad žmonės turėtų tarp savęs tuos ryšius, kad jie turėtų kažkokią grupelę, kuri yra didesnio tinklo dalis, mūsų organizacijos tinklo dalis. (Organizacijos / komunikacijos atstovas)

Komunikacijos atstovų bendruomenė suvokiama ne kaip masinė struktūra, bet kaip iš mažesnių, artimesnių grupių sudarytas tinklas. Tyrimo dalyviai akcentuoja, kad per didelę, abstrakti „visos šalies bendruomenės“ idėja praktikoje neveikia, todėl organizacijos sąmoningai orientuojasi į mažesnių grupelių kūrimą, leidžiančių palaikyti artimesnį ryšį ir stipresnį priklausymo jausmą. Tokia fragmentuota, bet tarpusavyje susieta struktūra tampa efektyvi tiek vidinio įsitraukimo, tiek komunikacijos prasme:

Tokio dalyko, kaip, na, bendruomenė, visoj Lietuvoj bendruomenė, tai panašu, kad tai neveiktų, nes būtų per didelis dalykas ir per daug masiškas. (Organizacijos / komunikacijos atstovas)

Matom organizacijų ir net tarp mažų organizacijų, pavyzdžiui, Lietuvoj esančių, kai

kuriuose regionuose matom tikrai labai gražių pavyzdžių, kai savanoriai turi bendruomenę, apie ką mes labiau svajojam <...> mes esam sukūrę keturiasdešimt vidinių savanorių grupių socialiniuose tinkluose, kur vyksta skirtinga komunikacija skirtingų miestų savanoriams apie jų veiklas tame mieste, kur skatinam juos daugiau įsitraukti, rašyti į tas grupes, komunikuoti apie save. Tai čia toks yra pirmas žingsnis tos bendruomenės kūrimo link, ypatingai jeigu ten savanoriai atsitraukia, kurį laiką nebuvo atėję ir nebedrįsta grįžti. (Organizacijos 3 komunikacijos atstovė)

Komunikacijos atstovai taip pat atskleidžia, kad savanorystė komunikuojama kaip priemonė kurti žmogiškąjį ryšį ir jaustis svarbia **bendruomenės dalimi**. Tyrimo dalyviai pabrėžia, jog žmonėms svarbu ne tik atlikti prasmingą veiklą, bet ir būti matomiems, atpažįstamiems bei reikalingiems. Priklausymo jausmas stiprina savanorių motyvaciją ir skatina ilgesnį įsitraukimą, o komunikacijoje šis aspektas tampa vienu pagrindinių savanorystės patrauklumo elementų:

Jeigu žmogus jaučiasi bendruomenės dalim, tai tada jisai gali ir daug daugiau padaryt iš tikrųjų. (Organizacijos 1 komunikacijos atstovas)

Kas yra būtent mūsų organizacijoje svarbu, tai tas bendruomenės jausmas ir priklausymas šviesiai, įtraukiančiai, labai mokančiai palaikyti žmonių bendruomenei. <...> Kuo toliau, tuo vis mes esame individualesni <...> bet norisi būti tos šviesios, perspektyvios, proaktyvios bendruomenės dalim <...> tai bendruomenė, priklausymas, tie prasmingi pokalbiai, pažintys, nauji pažįstami, kontaktai ir panašiai. Tai yra apie žmones. (Organizacijos 7 komunikacijos atstovė)

Bendruomenių telkimo funkcija glaudžiai siejasi ir su įgalinimo logika. Komunikacijoje savanoriai matomi ne kaip „pagalbiniai“, o kaip esminė organizacijos veikimo sąlyga. Komunikacijoje perteikiama „be jūsų nebūtų mūsų“ žinutė ne tik išreiškia dėkingumą, bet ir stiprina savanorystės prasmingumo bei reikalingumo jausmą, palaikantį vertybinį „geną“, skatinantį įsitraukti ir išlikti. Tai leidžiančia auditorijai jaustis ne spaudžiamai, o **įgalintai**:

Tai yra tam tikra įgalinimo turbūt žinutė, kad jūs turit irgi rankas ir esat mums labai svarbūs <...> svarbu parodyt tą mūsų priklausomybę nuo jų. Nes mes, kaip ir bet kuri kita nevyriausybinė organizacija, neegzistuosim be visuomenės, be žmonių, kurie mus palaiko. Nes tai yra mūsų pajamų šaltinis, tai yra mūsų apskritai bet koks veikimo šaltinis <...> mes važiuojam žmonių dėka, ta prasme, visiškai, absoliučiai. Mes nesam verslas, negalim kažko parduoti, kad išsilaikytumėm. (Organizacijos 5 komunikacijos atstovė)

Nevyriausybinių organizacijų atstovai taip pat pabrėžia, kad bendruomenių kūrimas reikalauja sąmoningo ir sisteminio darbo su savanoriais. Tai apima tiek organizacijos vidinės kultūros formavimą, tiek nuoseklų ryšių palaikymą per reguliarius susitikimus, bendras patirtis ir neformalų bendravimą. Tokiu būdu savanoriai nebėra suvokiami kaip laikina „darbo jėga“, bet kaip lygiaverčiai komandos nariai, kurių pažinimas ir įtraukimas tampa būtina bendruomenės stiprinimo sąlyga:

Tų bendruomenių norisi daugiau turėti ir kad savanoris labiau jaustųsi bendruomenės dalis, o ne tik taip, kad ai, čia ateinu kartais pasavanoriauti. Jis sakytų: ne, čia yra mano organizacija ir aš esu šitoj organizacijoje <...> mes labai daug dėmesio dedam ir į darbuotojų ugdymą, į tą požiūrį, kad savanoris tai nėra kažkoks žmogus, kuris yra darbo jėga pas mus atėjusi, bet kad tai yra lygiai toks pats, tiesiog turi kitas funkcijas, bet lygiai toks pats mūsų komandos narys <...> kad kažkaip nebūtų tokia palaida bala tie savanoriai ateina, padeda, bet kad būtų ir sisteminis darbas su jais, ir kad jiems būtų patogų, gera, kad kuo labiau bendruomenė burtųsi ir kurtųsi pas mus. (Organizacijos 3

Reguliarūs susitikimai ir bendros patirtys išryškėja kaip svarbūs mechanizmai, padedantys savanoriams jaustis bendruomenės dalimi ir palaikyti ilgalaikį ryšį su organizacija. Tokios praktikos ne tik stiprina vidinę motyvaciją, bet ir prisideda prie savanorystės „užkrato“ efekto, kai patenkinti savanoriai natūraliai rekomenduoja veiklą kitiems:

Visi vienareikšmiškai, kurie savanoriauja, rekomenduoja kitiems savanorystę. (Organizacijos 10 komunikacijos atstovė)

Tai stengiamės tą bendruomenę kiek įmanoma išlaikyti. Kiekvieną savaitę savanorių susitikimai būna, ypač naujiems savanoriams tai naudinga, nes jie apsitaria vieni su kitais, kaip jiems sekasi, su kokiais iššūkiais jie susiduria <...> Ir tie vat bendri susitikimai turbūt ir padeda iš tiesų kažkaip kaip jaustis bendruomenės dalimi ir kažkaip ir nori išlikti. (Organizacijos 8 komunikacijos atstovė)

Apskritai mes tokie į bendruomeniškumą orientuoti labai esame ir kiekvienais metais, nu vat tie nacionaliniai renginiai būna, tai sąskrydis, stovykla, savaitgaliai kartu, varžybos. (Organizacijos 9 komunikacijos atstovas)

Empiriniai duomenys leidžia kalbėti ir apie savanorystę kaip patyriminę praktiką, į kurią įsitraukiama per pabandymą. Tyrimo dalyviai vartoja **savanorystės „paragavimo“ metaforą** – savanorystė pristatoma kaip patirtis, kurią reikia išbandyti, kad būtų galima pajusti, ar ji „limpa“. Toks požiūris atliepia bendruomenės telkimo tikslą: žmogus kviečiamas ne iš karto įsipareigoti, bet ateiti, pabūti ir nuspręsti, ar savanorystė „užkrėtė“ ir ar nori tapti šios bendruomenės dalimi:

Žmogus turi pats ateiti, ar jam limpa, ar nelimpa. (Organizacijos 10 komunikacijos atstovė)

Mes mėgstam juokauti, kad savanorystė, jina yra tokia, kai tu pabandai, tu nebegali sustoti. <...> ateinu, paragauju, bet vat sakau, tas paragavimas dažniausiai ir įtraukia savanoriauti <...> net ir tos valandos labai dažnai užtenka, kad žmogus įsitrauktų. (Organizacijos 9 komunikacijos atstovas)

Verta pabandyt vieną kartą, nes man atrodo, kad dauguma žmonių, kurie bent jau pabando kažkur savanoriaut, jie vis tiek tame lauke vienaip ar kitaip lieka. (Organizacijos 1 komunikacijos atstovas)

Taip pat mąstančių bendruomenių telkimas šiame tyrime atsiskleidžia kaip viena svarbiausių savanorystės komunikacijos ir įvaizdžio formavimo krypčių. Bendruomenė veikia kaip jungiamoji grandis tarp individualios patirties ir kolektyvinės prasmės, tarp vidinio įsitraukimo ir išorinio patrauklumo. Priklausymo jausmas, ryšių kūrimas ir buvimas tarp „savų“ ne tik stiprina savanorių patirtį, bet ir formuoja savanorystės įvaizdį kaip bendrystės, santykių ir socialinio artumo erdvę. Tokiu būdu savanorystė komunikuojama ne tik kaip pagalba kitiems, bet ir kaip prasmingas būdas kurti ryšius, stiprinti bendruomenę ir tapti jos dalimi.

Interviu su komunikacijos atstovais rodo, kad savanorystės „DNR/geno“ samprata organizacijų komunikacijoje veikia kaip aiškinamoji schema, leidžianti atsitraukti nuo masinio

įtikinėjimo logikos ir komunikaciją grįsti atpažinimu. Savanorystė konstruojama kaip veikla, kuriai svarbus vertybinis suderinamumas, todėl komunikaciniai sprendimai dažnai orientuojami į tuos, kurie jau turi vidinį impulsą savanorystei, o ne į skeptiškai nusiteikusias auditorijas „perlaužimą“. Kartu išryškėja praktinė riba – komunikacija negali būti sėkminga vien pasiekiamumu, jei organizacija neturi realių pajėgumų priimti, parengti ir išlaikyti savanorių, todėl „tinkamo“ savanorio paieška tampa ne tik vertybine, bet ir organizacine būtinybe. Šiame kontekste savanoriai atsiskleidžia kaip esminis savanorystės įvaizdžio „įrodymo“ šaltinis: jų pasakojimai, veidai ir kasdienybės fragmentai sukuria patikimesnį vaizdą nei abstraktūs kvietimai, o autentiškumas – įskaitant nenugludintą turinį – mažina atotrūkį tarp idealizuoto savanorystės įvaizdžio ir realios patirties. Be to, interviu duomenys atskleidžia ryškų poslinkį link bendruomenės kūrimo, kai savanorystė komunikuojama ne tik kaip pagalbos forma, bet ir kaip priklausymo, ryšių bei bendrystės patirtis. Tokiu būdu „DNR“ metafora sujungia vertybinį atpažinimą, patiriamą prasmę ir įgalinimą veikti, paaiškindama, kodėl savanorystės komunikacijoje svarbu ne vien pritraukti, bet sudaryti sąlygas ilgalaikiam, prasmingam ir savanorystės kontekstą atliepiančiam įsitraukimui.

3.2.3 Egzistuojantis vs. kuriamas įvaizdis

Interviu rodo, kad savanorystės įvaizdis nevyriausybiniams organizacijoms nėra „tuščia drobė“ – komunikacija vyksta aplinkoje, kur savanorystė jau turi visuomenėje įsitvirtinusių interpretacijų, stereotipų ir įsivyravusių sampratų. Dėl to savanorystės įvaizdis kuriamas ne „nuo nulio“, o yra koreguojamas: nevyriausybinių organizacijos aiškina, perrėmina, ginčija ir nuosekliai perrašo vyraujančius naratyvus apie tai, kas yra savanorystė ir kam ji reikalinga. Šioje temoje nagrinėjama, kaip komunikacijoje išryškėja kova su egzistuojančiu savanorystės suvokimu: kaip organizacijos siekia formuoti sąmoningumą ir supratimą apie socialines problemas, kodėl savanorystės „normalizavimas“ suprantamas kaip ilgalaikė užduotis, ir kaip komunikaciniai sprendimai prisitaiko prie neigiamų reakcijų viešojoje erdvėje. Taip pat aptariama, kaip savanorystės komunikaciją veikia platesnis kontekstas – alternatyvų ir konkurencijos laukas bei specifinė nevyriausybinių organizacijų logika, kai problemos sprendimas komunikaciškai reiškia ne tik „sėkmę“, bet ir nuolatinį savo vaidmens persvarstymą.

3.2.3.1 Sąmoningumo formavimas: švietėjiška komunikacija

Tyrimo duomenys rodo, kad viena pagrindinių nevyriausybinių organizacijų komunikacijos kryptį kovoje su egzistuojančiu savanorystės įvaizdžiu yra **sąmoningumo ir supratimo formavimas**. Komunikacijos atstovų pasisakymuose nuosekliai atsiskleidžia suvokimas, jog savanorystės komunikacija pirmiausia orientuojama ne į greitą mobilizaciją, bet į problemų, dėl

kurių apskritai egzistuoja nevyriausybinių organizacijos, paaiškinimą. Tokiu būdu savanorystė pristatoma kaip atsakas į visuomenėje nepastebimas, ignoruojamas ar instituciniu lygmeniu neišspręstas problemas, o ne kaip savaime suprantama ar „natūrali“ veikla. Ši problemos artikuliacijos logika atsispindi komunikacijos atstovų teiginiuose, kuriuose pabrėžiama būtinybė priartinti auditoriją prie realių socialinių problemų ir padėti joms tapti matomomis kasdienio gyvenimo kontekste. **Problemų išryškėjimas** suvokiamas kaip pirmasis ir būtinas komunikacinis žingsnis, leidžiantis ne tik informuoti, bet ir paneigti klaidingą įsitikinimą, jog socialinės problemos jau yra „išspręstos“ arba nebėra aktualios:

Labai svarbu ir pati edukacinė linija. Tai yra ne tik kviešti tuos savanorius, ne tik rinkti lėšas, bet ir apskritai vis priminti žmonėms apie esančią problemą, kad ji vis dar egzistuoja, niekur nedingo ir ką gali padaryti kiekvienas iš mūsų, kad tiesiog mažinti pačią problemą ir kaip prie to prisidėti <...> kuo labiau tą skaitytoją ar žiūrovą priartinti iš esmės prie tos pačios problemos, nes kartais gal net sunku suvokti, kad apskritai tokia problema egzistuoja. (Organizacijos 8 komunikacijos atstovė)

Žmonės vis tiek užsigyvena savo pasaulį, jie retai kada išlipa iš savo burbulų ir nemato tų aplinkui problemų. Tai problematikos pabrėžimas jau būtų pirmas žingsnis <...> kad žmonėms nesusidarytų nuomonė, kad man čia nebeverta eit, kažką savanoriaut, nes vis tiek čia ir taip labai viskas gerai, tvarkinga. Tai tai tas pabrėžimas problematikos, aš tikiu, kad tai suveikia. (Organizacijos 1 komunikacijos atstovas)

Pagrindinė žinutė, na, tiesiog pagrindinis tikslas, tai būtų, jog mes visuomenėje turime problemą <...> ir šią problemą mes turime kažkaip spręsti. (Organizacijos 2 komunikacijos atstovė)

Šiame kontekste komunikacija suvokiama ne kaip priemonė „pritraukti daugiau savanorių“, bet kaip ilgalaikis procesas, kuriuo siekiama kurti visuomenės supratimą apie savanorystės paskirtį ir reikšmę. Komunikacijos atstovų pasisakymai leidžia savanorystę interpretuoti kaip **struktūrinį visuomenės atsaką į neišspręstas ar nepakankamai sprendžiamas socialines problemas**. Tyrimo dalyviai pabrėžia edukacinių kampanijų, partnerystės ir įvairių informavimo formų svarbą, kurios leidžia aiškinti ne pavienius veiksmus, o platesnį savanorystės vaidmenį visuomenėje. Tokiu būdu savanorystė perrėminama iš emocinio ar spontaniško įsitraukimo į struktūriškai reikšmingą socialinį mechanizmą – **funkcinę ir būtiną visuomenės dalį**. Nevyriausybinių organizacijų komunikacijoje savanorystė apibrėžiama kaip visuomenės stiprybės šaltinis, kaip būtina visuomenės atrama, kompensuojanti ribotus institucinius išteklius:

Reikia suprasti, kad dėl to nevyriausybinių organizacijos su savanoriais ir atsiranda, kad valstybė tiesiog neturi tiek resursų, kad ateitų visiems į pagalbą. <...> Mes, kaip organizacijos su savanoriais prisidedam prie tų pagalbos rankų, kurių tiesiog neužtenka valstybei. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Nevyriausybinių organizacijos veikia ten, kur valstybė yra nepajėgi veikti, kur neturi kažkokių lėšų, pajėgumų, žmogiškų išteklių, negali uždegti tos srities, ją uždengia nevyriausybinių organizacija. (Organizacijos 5 komunikacijos atstovė)

Iš kur atsiranda NVO organizacijos poreikiai, iš esmės, ir kaip jos kuriasi, tai, jeigu valstybė pati viduj nesusitvarko, tai tada tada atsiranda NVO organizacija, kuri sprendžia. (Organizacijos 6 komunikacijos atstovė)

Tokie pasisakymai leidžia savanorystę interpretuoti ne kaip individualų interesą, bet kaip funkcinę ir sistemiškai svarbią visuomenės dalį. Savanorystė komunikacijoje vis dažniau siejama su platesnėmis kategorijomis – **pilietiškumu, visuomenės atsparumu ir net nacionaliniu saugumu**. Šie argumentai pasitelkiami kaip racionalus pagrindas, leidžiantis išplėsti savanorystės reikšmę už emocinio įtikinėjimo ribų. Dėl to komunikacijoje savanorystę bandoma pateikti pasitelkiant faktinius įrodymus ir ekspertines įžvalgas, stiprinančias komunikacinį turinį. Komunikacija nukreipiama ne į emocinį spaudimą, bet į **sąmoningą suvokimą**, kad savanorystė prisideda prie visuomenės gebėjimo reaguoti į krizes, išlaikyti socialinę sanglaudą ir stiprinti bendrą atsparumą:

Savanorystės lygis tiesiogiai susijęs su nacionaliniu saugumu ir tyrimai rodo, kad kuo pilietiškesnė visuomenė ir kuo didesnis įsitraukimas į savanorystę, tuo atsparesni esam. (Organizacijos 4 komunikacijos atstovė)

Savanoriai yra matomi kaip valstybės svarbi dalis ir tiesiog jau dėl to kiekio nebegali užsimerkti <...> nes tiesiog tai stiprina mūsų valstybę, o mūsų visų tikslas tas pats yra – stipri valstybė. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Nepaisant nuo organizacijos, visų tikslas yra, viena, kai turime kažkokią krizę <...> kad vat turėtumėm tuos žmones, kurie ateis ir savanoriaus. (Organizacijos 9 komunikacijos atstovas)

Nepaisant šių pastangų, komunikacijos atstovai pripažįsta, kad savanorystės įvaizdis Lietuvoje vis dar susiduria su **įsitvirtinimo problema**. Savanorystė dažnai nėra suvokiama kaip veikla, galinti natūraliai egzistuoti greta darbo, šeimos ar kitų kasdienių įsipareigojimų, o visuomenės įsitraukimas vertinamas kaip nepakankamas. Kartu išryškinama pamatinių vertybių ir socializacijos svarba, formuojant ilgalaikį požiūrį į savanorystę. Šį kontekstą komunikacijos atstovai iš savo patirties komunikacijoje sieja tiek su silpna savanorystės tradicija, tiek su individualistinių vertybių vyravimu visuomenėje:

Pas mus, įvaizdžio prasme, turbūt dar nėra tokio galbūt įsitvirtinimo, kad tai gali būti ir veikla šalia tavo kitų veiklų <...> dar toli gražu nesam prisotinę visos Lietuvos rinkos savanoryste. (Organizacijos 12 komunikacijos atstovas)

Labai svarbu matyti dramblį kambaryje ir tiesiog konstatuoti faktą, kad savanorystės tradicija Lietuvoje dar yra labai labai silpna <...> Būna labai gražių istorijų, pavyzdžiui, visa šeima savanoriauja. Ir tu supranti, kad šeimoj tai jau yra tradicija būti kažkokios organizacijos, kažkokios bendruomenės dalimi. Tai man atrodo, va čia vienas iš tų kelių, kaip apskritai žiūrėti mum į tą savanorystę. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Per pastaruosius penkiasdešimt metų išvis nuėjom į tokį labai stiprų individualizmą, kur esam tokie labai orientuoti į save, į savo augimą. (Organizacijos 9 komunikacijos atstovas)

Svarbiu iššūkiu įvardijama ir dalies visuomenės informacinė atskirtis – žmonės ne visuomet supranta, kas yra savanorystė ir kur jos ieškoti. Ši problema tiesiogiai siejama su komunikacijos reikšme:

Buvo miesty, kur, pavyzdžiui, kai eidavom kviesti savanorių, žmonės nesuprasdavo, kas yra savanorystė <...> galvoji, kaip pritraukt pas save, o ten reikia aiškinti, kas yra savanorystė iš esmės, kaip kažkas gali eiti dirbti, negaudamas pinigų. (Organizacijos 3

komunikacijos atstovė)

Jeigu tu net nežinai, kur to ieškoti, tai natūraliai tu labai sunkiai save kažkur nukreipsi, kad ir kaip tu norėtum. Turi tos energijos, bet tiesiog, nu, nežinai kur <...> Tai šitoj vietoj tikrai dar yra kur surėmus pečius padirbėti ir NVO visoms ties ta vieninga savanorio linija. (Organizacijos II komunikacijos atstovė)

Žmonės tiesiog kažkaip apie jas nesužino, nepasidomi, negirdi ir panašiai, tai komunikacija vis dar, man atrodo, yra žiauriai svarbi šituo klausimu, kad kuo daugiau apie tai kalbėt, tada tai kažkaip gali išsivystyti į didesnę dalyką. (Organizacijos I komunikacijos atstovas)

Šiame kontekste sąmoningumo ir supratimo formavimas tampa neatsiejamas nuo **švietėjiškos komunikacijos**. Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad vien kvietimų savanoriauti nepakanka – būtina nuosekliai aiškinti problemas, su kuriomis dirba organizacijos, jų priežastis ir ilgalaikes pasekmes. Tokia komunikacija dažnai suvokiama kaip **problemų užkardymo forma**, siekianti ne tik spręsti esamas situacijas, bet ir užkirsti kelią jų gilėjimui ateityje:

Tai yra tam tikras problemos užkardymas <...> labai svarbu šiuo atveju ir ta edukacinė dalis ir švietimas visuomenės, nes iš esmės, tai yra tikrai problemos sprendimas čia jau, tai kad ta problema neatsirastų, reikia šviesti visuomenę. (Organizacijos I komunikacijos atstovas)

Kai problema jau įvyksta, jos nebeišspręsi – reikia veikti anksčiau. (Organizacijos 6 komunikacijos atstovė)

Komunikacijos atstovai taip pat išskiria, kad idealus savanorystės įvaizdis siejamas su jos **normalizavimu** – siekiu, kad savanorystė taptų **natūralia kasdienio gyvenimo dalimi**, socialiai priimtina norma ir prasmingo laiko įprasminimo forma:

Idealiausias variantas būtų, kad tiesiog ta savanorystė taptų absoliučiai natūraliu dalyku, kaip įprastinio gyvenimo dalis. (Organizacijos I komunikacijos atstovas)

Mūsų suvokimas apie savanorystę iš to nemokamo darbo kyla po truputį, mažais laipteliais į kažką įprasto, į įprastą visuomenės veiklą <...> visas šitas gimdo tą tokį visuomenės sąmoningumą, savanoriauja viena karta, savanoriaus jų vaikai, po to galbūt jų vaikų vaikai ir kol galimai tai taps visiškai natūralia visuomenės veikla. (Organizacijos 5 komunikacijos atstovė)

Komunikacijos atstovai sąmoningai reflektuoja pačios komunikacijos ribas formuojant savanorystės įvaizdį. Nors švietėjiška veikla ir informacijos sklaida laikomos svarbiomis organizacijų funkcijomis, vien komunikacinės priemonės savaime neužtikrina didesnio visuomenės įsitraukimo. Savanorystės pasirinkimas suvokiamas kaip procesas, kuris priklauso ne tik nuo organizacijų siunčiamų žinučių, bet ir nuo gilesnių, individo viduje ir bendrai visuomenėje vykstančių vertybinių pokyčių. Šis požiūris ryškiai atsispindi ir vieno iš tyrimo dalyvių pasisakyme:

Tai yra mūsų viena iš organizacijos veiklos sričių, šviesti visuomenę tam tikrais klausimais ir dalintis žiniomis, kurias mes turim <...> viena vertus, mes galim turbūt kalbėti apie kažkokias organizacijų veiksmus, kuriuos ji prisiima daryti, kad tas noras savanoriauti būtų vis didesnis, bet aš nematau, kad tai yra tas veiksnys, kuris būtų nulemia, kad dabar organizacija pasiūlys kažką faino ir visuomenė ims savanoriaut. Tai vyksta pačių žmonių viduje, galvose, per jų vertybių sistemą, žmonės tampa vis sąmoningesni šiuo klausimu ir keičiasi truputį jų vertybės. (Organizacijos 5 komunikacijos atstovė)

Komunikacijos atstovai akcentuoja jau egzistuojančio savanorystės įvaizdžio tobulinimo svarbą ir **centralizuotos savanorystės prieigos galimybę**. Savanorystės populiarinimas siejamas su patogiu prieinamumu, todėl išryškinamas patogesnės, vienoje vietoje sutelktos platformos poreikis. Tokia sistema, pasak komunikacijos atstovų, galėtų nuimti „naštą“ nuo nevyriausybinių organizacijų komunikacijos ir suteikti daugiau laisvės patiems žmonėms rinktis savanorystės sritis pagal savo vertybes ir interesus, orientuotis galimybėse. Ši siekiamybė iliustruojama ją lyginant su aukštųjų mokyklų stojimo sistema, kurioje visos alternatyvos pateikiamos vienoje vietoje, taip mažinant atsitiktinumą ir informacinę nelygybę renkantis:

Kaip pavyzdys, ta mūsų aukštųjų mokyklų aplikavimo sistema LAMA BPO, kur tu po mokyklos prisijungi ir tu matai visus universitetus, į kuriuos tu gali aplikuoti. Tai čia lygiai taip pat kažkokio visiško centralizavimo trūksta, kuris ateitų gal net iš valstybės. (Organizacijos 5 komunikacijos atstovė)

Sąmoningumo ir supratimo formavimas šiame tyrime atsiskleidžia kaip **esminė savanorystės komunikacijos kryptis**, orientuota ne į greitą rezultatą, o į ilgalaikį požiūrio pokytį. Kova su egzistuojančiu savanorystės įvaizdžiu reiškiasi per nuoseklų reikšmių perrašymą – nuo emocinio, fragmentiško ir dažnai klaidingo suvokimo link struktūriškai svarbios, vertybiškai pagrįstos ir kasdienėje praktikoje integruotos veiklos. Šiame procese komunikacija veikia kaip tiltas tarp realių socialinių problemų ir jų suvokimo visuomenėje. Tokia komunikacija vertinama kaip **netiesioginis savanorystės skatinimo mechanizmas**, kuriuo formuojamas visuomenės supratimas, empatija ir kritinis mąstymas, o savanorystė formuojama kaip ilgalaikė **vertybinė pozicija**, o ne pavienis veiksmas.

3.2.3.2 Stereotipų ir neigiamo naratyvo viešajame diskurse valdymas

Nevyriausybinių organizacijų komunikacijos atstovai pabrėžia, jog savanorystės įvaizdžio formavimas vyksta kartu su jau visuomenėje egzistuojančiais neigiamais naratyvais, stereotipais ir kritiniais vertinimais. Savanorystė vis dar dažnai vertinama skeptiškai, o jos reikalingumas ir prasmė daliai visuomenės išlieka neaiškūs ar net laikomi pertekliniais. Šis **skepticizmas** atsiskleidžia tiek bendrame požiūryje į nevyriausybines organizacijas, tiek konkrečiose nuostatose savanorystės atžvilgiu:

Tų tokių skeptikų tikrai yra, kurie nesupranta išvis kam šitokios organizacijos skirtos, taigi viskas čia normaliai ir mes čia patys viską išsispręsim. (Organizacijos 6 komunikacijos atstovė)

Labai didžiulis nusistatymas, jie [pagalbos gavėjai] yra nurašomi, ta nuomonė tikrai yra labai labai prasta. (Organizacijos 2 komunikacijos atstovė)

Respondentų pasisakymuose taip pat ryškėja nuostata, jog savanorystė visuomenėje neretai suvokiama kaip „laiko švaistymas“ – nereikšminga ar menkavertė veikla. Tokios nuostatos formuoja papildomą kontekstą, kuriame organizacijos yra priverstos į tai atsižvelgti, kadangi pati

savanorystės tematika viešojoje erdvėje lieka „paraštėse“:

Yra tokių žmonių, kuriems ta savanorystė atrodo visiškai nesąmonė ir laiko švaistymas. (Organizacijos 9 komunikacijos atstovas)

Bendrai mažai kas, nu palyginus, Lietuvoj mažai kas kalba apie savanorystę. Tai bent jau žiūrint į tokį bendrą vaizdą, nežinau, naujienų srautą einantį kažkokį, savanorystės temos jos retai pasitaiko kur nors. Ir jos tokios kaip nustumtos truputį gal į paraštes. (Organizacijos 1 komunikacijos atstovas)

Šios neigiamos nuostatos tampa reikšmingu iššūkiu savanorystės įvaizdžio formavimui ir verčia organizacijas sąmoningai apsispręsti, kaip reaguoti į kritinį viešąjį diskursą. Tokiu būdu komunikacija įgauna ne tik mobilizacinę, bet ir **savanorystės atgaivinimo funkciją** – ja siekiama pagrįsti savanorystės egzistavimą ir jos socialinę vertę, keičiant visuomenėje nusistovėjusius įsitikinimus:

Tai vėlgi, yra iššūkių, tikrai yra iššūkių, kur vis dar turim įrodyti, kodėl mes esam reikalingi <...> nėra taip, kad vienareikšmiškai tas palaikymas yra ir tenka, tikrai tenka pakovoti dėl to buvimo. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Kaip įrodyti, kad yra prasmingas tas darbas <...> turime tikrai taip priminti, parodyti, kad mūsų darbas yra svarbus, nes vis tiek veikiam emocinės sveikatos kontekste, tai taip, vis tiek dar numojam ranka apskritai mūsų visuomenėj vis dar į šią temą. (Organizacijos 7 komunikacijos atstovė)

Metai iš metų turėjom belstasi į duris, kol galiausiai mus priėmė ten, kol galiausiai po truputėlį vat irgi edukacijos dėka, komunikacijos matomumo dėka, mes vis dėlto jau kažkam į galveles įkritom, kad yra tokia problema <...> kažkas numodavo ranka, bet dabar nebeįmuoja ir kviečia mus, savanorius. (Organizacijos 8 komunikacijos atstovė)

Komunikacijos atstovai atskleidžia, kad savo darbo patirtyje susiduria su vis dar vyraujančiais **stereotipais** apie savanorystę. Teigiama, kad savanorystė vis dar „apkibusi stigmomis“ – ji tapatinama su „nemokamu darbu“ ar net „pigia darbo jėga“. Tokie stereotipai ne tik menkina savanorių indėlį, bet ir diskredituoja pačią savanorystės idėją:

Tai ir kitas dalykas dar yra tas dar požiūris į savanorystę, jis toks dar pilnas apkibęs stigmų, kad tarsi tai nerimta, gal ten nėra gal to tokio didelio atsakomybės jausmo. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Tai vienur savanoriai yra kaip pigi darbo jėga, kurią galima tiesiog išnaudoti, kad nereikia samdyti darbuotojų. Ir jie nesirūpina absoliučiai jokia ten savanorių gerove, tiesiog, kad tu stovėsi čia visą vakarą ir darysi šitą, viskas, tavo savanorystė čia ir baigėsi <...> Vis dar yra ta egzistuojanti nuomonė, kad savanorystė, tai nemokamas darbas. Bet, nu, tie, kas yra savanoriavę kažkada ir dirbę su savanorystėmis, tai žino, kad tai nėra kažkoks nemokamas darbas. Tai yra daug didesnė vertė žmogui ir tikrai tu pasimi labai daug ir tai yra apie pažintis, apie bendrystę kažkokią, apie prasmę. Tai tikrai tų dalykų yra daug daug daugiau negu tiesiog kažkoks fizinis darbas nemokamai. (Organizacijos 1 komunikacijos atstovas)

Šie neigiami naratyvai ypač problemiški, nes jie formuoja savanorystės kaip nerimtos, trumpalaikės ir mažai įsipareigojimo reikalaujančios veiklos įvaizdį. Ypač su tuo susiduriama komunikacijoje apie savanorystę jautrioje srityse – pastebimas nusistatymas prieš organizacijų vykdomą veiklą ir pagalbos gavėjus. Tyrimo dalyvių teigimu, tokie stereotipai ne tik kuria klaidingus lūkesčius, bet ir trukdo savanorystei įsitvirtinti kaip nuolatinei, kasdienei praktikai. Dėl

to organizacijos savanorystės komunikacijoje sąmoningai siekia „laužyti“ vyraujančius mitus ir perrėminti savanorystės reikšmę:

Čia stipriai susipina su tais visais stereotipais, kuriuos reikėtų apie savanorystę laužyti ir ieškoti tų drąsių būdų ir komunikaciškai kalbėti tomis sunkiomis temomis <...> apskritai visos organizacijos, kurios dirbame su savanoriais, turėtumėm turbūt ir daryti tą komunikaciją, kuri yra nukreipta į stereotipų ir mitų laužymą apie savanorystę mūsų visuomenėje. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Tai mūsų misija yra tiesiog pakeisti tą nuomonę, bent jau šiek tiek, na, bent jau pradėti, bent jau kažkiek tai formuoti, nes aišku, visos visuomenės tai tikrai nepakeisime, čia būtų gyvenimo iššūkis didžiausias, kurį labai sunku pakeisti. (Organizacijos 2 komunikacijos atstovė)

Tikrai norime, kad tie žmonės susipažintų, keistų galbūt nuomonę, laužytų stereotipus visuomenėj. (Organizacijos 10 komunikacijos atstovė)

Tyrimas atskleidžia, kad nevyriausybinės organizacijos savanorystės komunikacijoje susiduria ne tik su abstrakčiais stereotipais, bet ir su **tiesioginėmis neigiamomis reakcijomis** viešojoje erdvėje – kritiniais, provokuojančiais ar net agresyviais komentarais. Komunikacijos atstovai pabrėžia, jog sprendimas, kaip reaguoti į tokius pasisakymus, nėra spontaniškas ar emocinis, bet tampa sąmoningu komunikaciniu pasirinkimu. Dalis komunikacijos atstovų akcentuoja **švietėjišką atsaką** kaip vieną galimų reakcijos formų, ypač tais atvejais, kai neigiami komentarai kyla iš informacijos stokos ar klaidingų prielaidų. Tokiose situacijose komentarai suvokiami kaip galimybė dar kartą paaiškinti organizacijos veiklos prasmę ir savanorystės reikšmę. Ši pozicija dažnai derinama su selektyviu reagavimu – atsakoma tik tais atvejais, kai komentarai pateikia akivaizdžiai neteisingą informaciją, o organizacijos įsikišimas gali padėti ją koreguoti viešojoje erdvėje:

Tada gaunasi toksai, aha, žmonės pakomentavo, bet jie pakomentavo netiesą, ir jeigu aš dabar nuo organizacijos parašysiu, tai kiti žmonės tiesiog paskaitys ir supras, kad tas žmogus sakė netiesą. Tai norisi vat šitaip tas klaidas taisyti <...> Jeigu jau labai brutalūs komentarai ir matau, kad galiu paedukuoti, nu tai tada pasijungiu. (Organizacijos 6 komunikacijos atstovė)

Ką darome? Edukuojam. Tiesiog pamatai dar kartą tą komentarą, jau šimtąjį kartą turbūt tą patį, susiimi, atsiputi ir vis rašai tą patį, kodėl svarbu, kas svarbu, ką mes darom. (Organizacijos 8 komunikacijos atstovė)

Tačiau interviu dalyviai taip pat atskleidžia ir priešingą poziciją – sąmoningą **nesivėlimą į diskusijas**, siekiant apsaugoti ribotus organizacijų resursus. Komunikacijos atstovai pabrėžia, kad nuolatinis reagavimas į kiekvieną neigiamą komentarą gali tapti emociškai ir strategiškai neefektyvus, „tarsi bergždžias darbas“, o kai kuriais atvejais net sustiprinti neigiamą diskursą:

Tai tikrai daug visokių sulaukiam, tai bendrai toks susitarimas yra, kad nesivėliam, nes mūsų resursai nėra begaliniai ir tikrai kaip organizacija turim svarbesnių veiklų. (Organizacijos 12 komunikacijos atstovas)

Užsisuka paskui diskusija, tai tiesiog paleidžiu tą ekosistemą jau pačią veikti be mūsų įsikišimo, nes ten tiesiog, ten tas pats, kas į laužą mesti malkas. (Organizacijos 6 komunikacijos atstovė)

Net ir tais atvejais, kai organizacijos nusprendžia tiesiogiai neatsakinėti į komentarus, jos pabrėžia nuoseklios, ilgalaikės komunikacijos tęstinumą kaip svarbiausią atsako formą. Viešųjų reakcijų valdymas čia siejamas ne su pavieniais atsakymais, bet su kryptingu **savanorystės pasakojimo palaikymu** ir nuosekliu **reikšmių perrašymu**:

Tai čia ir yra esmė, turbūt niekada nenuleisti rankų, toliau komunikuoti, pasakoti ir kažkas po truputėlį keičiasi. (Organizacijos 8 komunikacijos atstovė)

Kita svarbi reakcijų kryptis siejama su aiškia organizacijos pozicijos gynyba, ypač situacijose, kai kritika ar provokacijos kyla iš žiniasklaidos. Tokiais atvejais organizacijos akcentuoja **atvirumo ir bendradarbiavimo** svarbą, net ir susiduriant su nepatogiomis ar provokuojančiomis temomis:

Jeigu klausia arba net piktinasi, tai kažkaip atkomentuojam, paklausiam žmonių, kas yra, visada bendradarbiaujam su bet kokia žiniasklaidos priemonė, nepaisant to, kad tai kokia tema gali būt, pavyzdžiui, mums nepatogi, nes kartais būna ir žurnalistų provokatyvių ir visokių portalų provokatyvių, su kuriais gal nebūtinai tu nori bendrauti. (Organizacijos 3 komunikacijos atstovė)

Reakcija į neigiamus komentarus ir kritiką nėra universali. Organizacijos taiko skirtingas strategijas – nuo švietėjiško atsako ir selektyvaus reagavimo iki sąmoningo nesivėlimo į diskusijas ar kraštutiniais atvejais – komentatorių blokavimo, siekiant apsaugoti organizaciją ir savanorius. Šie sprendimai atskleidžia ne tik komunikacinius pasirinkimus, bet ir platesnį savanorystės įvaizdžio valdymo procesą, kuriame balansuojama tarp dialogo, reputacijos apsaugos ir ribotų organizacinių išteklių.

Vienu ryškiausių kontraversiškų naratyvų savanorystės komunikacijoje išryškėja savanorystės siejimas su **privalomomis socialinėmis valandomis mokyklose**. Kadangi nevyriausybinės organizacijos neretai priima savanoriauti moksleivius, komunikacijos atstovai savo pasisakymuose neišvengiamai paliečia ir šį aspektą. Komunikacijos atstovų pasisakymai rodo, kad šis mechanizmas vertinamas nevienareikšmiškai: viena vertus, jis sudaro galimybes jauniems žmonėms pirmą kartą susidurti su savanoryste, kita vertus, kartu formuoja probleminį savanorystės suvokimą kaip privalomą, formalią ir menkai prasmingą veiklą. Tokia patirtis neretai siejama su „**atbuvimo**“ **kultūra**, kai savanorystė tampa ne vidiniu pasirinkimu, o išoriniu reikalavimu, orientuotu į valandų „surinkimą“, o ne prasmės patyrimą. Šis aspektas ypač ryškus interviu dalyvių pasisakymuose apie moksleivių patirtis, kuriose savanorystė suvokiama kaip dar viena pareiga, neatsiejama nuo kontrolės ir vertinimo mechanizmų. Tokiose situacijose savanorystės įvaizdis formuojasi per **prievartos bei beprasmiškumo patirtį**:

Su moksleiviais irgi toks, kur ten reikia užsidėt varnelę. Nu, einam, būsim kažkiek ten valandų. O kodėl jie turėjo išbūt, jeigu jiems nepaaiškinama? Tai jiems taip ir liks tokia savanorystė, kad buvo mokykloj, nieko įdomaus, tiesiog atbuvo. (Organizacijos 12 komunikacijos atstovas)

Jisai privalo turėti tas socialines valandas ir paskui koks formuojasi įvaizdis to dalyko? Nu, tai nekoks, nes jisai ėjo sukastais dantim rinkti tų valandų. O ateity, kai žmogus jau

užaus ir jam savanoriauti gali būti tai tam tikra asociacija. (Organizacijos 10 komunikacijos atstovė)

Komunikacijos atstovai taip pat atkreipia dėmesį į tai, kad privalomų socialinių valandų sistema neretai skatina trumpalaikį, fragmentišką įsitraukimą, kai savanorystė suvokiama kaip vienkartinė veikla, neturinti tęstinumo ar ilgalaikio ryšio su organizacija. Tokia praktika, pasak komunikacijos atstovų, sunkina prasmingo santykio su savanoryste kūrimą:

Nėra toks visiškai geras modelis su tom privalomom valandom mokykloje. Tai dažniausiai tada ir nutinka, tai ar galima ateiti pasavanoriauti, bet tik vieną dieną, tik tą vieną dieną, nes čia reikia, žodžiu, tas valandas susirinkt. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Komunikacijos požiūriu tai tampa reikšmingu iššūkiu, nes savanorystė siejama su konkrečiu gyvenimo etapu – mokykla ar studijomis – o ne suvokiama kaip platesnė, visą gyvenimą galinti lydėti pilietinė praktika. Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad toks „**pritemptas**“ **savanorystės modelis** gali ne tik neskatinėti ilgalaikio įsitraukimo, bet ir atbaidyti nuo savanorystės ateityje:

Pritempta truputėlį ta savanorystė, nes labai tos socialinės valandos yra daug duodančios patiems moksleiviams. Galima taip ir atbaidyti iš tikrųjų žmogų į tą savanorystę eiti, realią. (Organizacijos 10 komunikacijos atstovė)

Kartu komunikacijos atstovai pripažįsta, kad privalomos socialinės valandos gali turėti ir teigiamą poveikį, jei jos tampa pirmuoju sąlyčiu su savanoriška veikla ir yra tinkamai „įprasminamos“ per komunikaciją. Tokiu atveju svarbia tampa ne pati prievolė, bet tai, kaip ji paaiškinama ir kokią patirtį jauni žmonės iš jos išsineša:

Tai čia turbūt daug labai ir tos organizacijos, ar ten bendruomenės, ar kažkas, kas kviečia savanorius <...> tai jos turėtų irgi vat su jais aiškiai komunikuot: kodėl jų reikia ir kokį pokytį daro jų tos valandos. (Organizacijos 12 komunikacijos atstovas)

Norėtusi, kad iš to žmogaus paties kiltų tas noras savanoriauti. Tai vat įdomu, aš kadangi pati dar vaikų neturiu, nelabai dar susidūriau, kaip čia tam vaikui iš tiesų jaučiasi, bet kažkaip aš tai gal visai matyčiau kaip ir teigiamą dalyką, nes tada nu vis daugiau kažkaip tų vaikų gali susidurti su tuo. Čia kaip ir buvo per literatūros pamokas privalomų knygų sąrašas, ar ne? Galbūt ir nebūtum perskaitęs, bet perskaitei, nes reikėjo ir dabar džiaugiesi. (Organizacijos 8 komunikacijos atstovė)

Vis dėlto net ir šiose pozicijose aiškiai pabrėžiama, kad savanorystė negali būti suvokiama kaip priverstinė veikla. Komunikacijos specialistų interviu metu nuosekliai kartojasi mintis, jog ilgalaikis ir tvarus savanorystės įvaizdis gali būti kuriamas tik tuomet, kai savanorystė kyla iš asmens vidinio noro, o ne iš formalaus reikalavimo:

Šitie dalykai padės galbūt ateity, kad jie jau bus susipažinę su savanoriškom veiklom. Bent kartą gyvenime pabandė kažkur savanoriaut ir po kažkiek metų, kai jie, nežinau, turės laiko, noro, jie prisimins, kad gal ir visai buvo faina savanoriaut kažkada. Tai tas tam tikras priverstinis dalykas, manau, kad turės teigiamą naudą, bet šiaip bendrai, jeigu žiūrint, tai neturėtų būt absoliučiai jokia prievarta, tai turi būt sukurtas toks įvaizdis, kad žmonės patys norėtų ateit be didelių kažkokių ten paskatinimų, privertimų ar dar ko nors. <...> Jei išleistume dabar įstatymą, kad kiekvienas Lietuvos pilietis turi išsavanoriaut ten kažkiek valandų, aš nemanau, kad tai būtų teigiamas dalykas, tai turi ateit labai natūraliai iš vidaus. (Organizacijos 1 komunikacijos atstovas)

Savanorystės siejimas su privalomomis socialinėmis valandomis mokyklose išryškina

probleminį savanorystės suvokimo pavyzdį. Šis aspektas organiškai įsikomponuoja į platesnį neigiamų naratyvų lauką, kuriame savanorystė susiduria su skepticizmu, stereotipais ir kritiniu viešuoju diskursu. Interviu su komunikacijos atstovais rodo, kad nevyriausybinių organizacijų šiuos iššūkius valdo taikydamos skirtingas komunikacines strategijas, atskleidžiančias savanorystės įvaizdžio formavimą kaip nuoseklų ir ilgalaikį procesą.

3.2.3.3 Savanorystės strateginė komunikacija – komunikacinis paradoksas?

Interviu atskleidžia paradoksalią nevyriausybinių organizacijų komunikacijos logiką, kuri iš esmės skiriasi nuo verslo ar valstybinių institucijų veikimo principų. Skirtingai nei organizacijos, siekiančios augimo, plėtros ar savo pozicijų stiprinimo, nevyriausybinių organizacijų veikla grindžiama konkrečių visuomenės problemų sprendimu. Komunikacijos atstovų pasisakymuose nuosekliai ryškėja suvokimas, kad idealus organizacijos veiklos rezultatas būtų ne jos pačios įsitvirtinimas ar plėtra, o priešingai – problemų, dėl kurių ji atsirado, išnykimas. Tokiu būdu **komunikacijoje atsiranda paradoksas**: komunikuodamos sėkmę ir pokytį, organizacijos kartu komunikuoja ir galimą savo pačių nereikalingumą ateityje. Šią paradoksalią poziciją aiškiai įvardija patys organizacijų atstovai, reflektuodami savo veiklos prasmę ir ribas. Tyrimo dalyvių pasisakymuose idealus scenarijus dažnai siejamas su situacija, kurioje organizacijos apskritai nebereikėtų, nes visuomeninės problemos būtų išspręstos sistemiškai:

Tai mes ne kartą esam nuskambėję su ta fraze: būtų gerai, kad mūsų nebereikėtų <...> tai būtų labai gražu, kad nereikėtų nei mūsų, nei ten kitų organizacijų, tada viskas būtų daug gražiau. <...> Būtų gerai, kad mums išvis nebūtų reikėję susikurti pirmiausia. (Organizacijos 12 komunikacijos atstovas)

*Aš labai norėčiau, kad mūsų organizacija neturėtų ką veikt po dešimt metų, kad mes tarkim, viskas, baigėm, sutvarkėm, ką dabar? (Organizacijos 1 komunikacijos atstovas)
Ir jau kai nebus Lietuvoj tų problemų, kurias mes bandom spręsti, tai tada ir mūsų organizacijų nereikės. (Organizacijos 6 komunikacijos atstovė)*

Tokie pasisakymai iš esmės perrėmina įprastą organizacijos veikimo sampratą. Nevyriausybinių organizacijų komunikuojama ne savo būtinybę kaip savitikslių egzistavimo pagrindą, bet kaip laikiną, situacinį atsaką į struktūrines visuomenės spragas. Tokia komunikacija formuoja etiškai orientuotą savanorystės ir pačios organizacijos įvaizdį, kuriame prioritetą teikiamas ne instituciniam tęstinumui, o visuomenės gerovei ir ilgalaikiam pokyčiui. Vis dėlto tyrimo duomenys atskleidžia ir realistines šios pozicijos ribas. Tyrimo dalyviai pripažįsta, kad visiškai problemų išnykimas dažnai išlieka utopine siekiamybe, o realybėje organizacijos susiduria su nuolat kintančiais socialiniais kontekstais ir naujais iššūkiais. Dėl to organizacijų komunikacijoje ryškėja ne užsidarymo, o **transformacijos ir evoliucijos logika**:

Aišku, čia jau tokia utopija yra, ar ne, kad visiškai tos problemos neliktų. (Organizacijos 8 komunikacijos atstovė)

Tai turbūt nei viena organizacija iš tų, kurios net jeigu išsprendžia tą problemą, man

atrodo, neužsidaro, jos transformuojasi arba evoliucionuoja į kažką kitą. (Organizacijos 12 komunikacijos atstovas)

Ši **transformacinė kryptis** ypač svarbi savanorystės komunikacijos kontekste. Organizacijos vis dažniau komunikuoja ne vien konkrečių problemų sprendimą „čia ir dabar“, bet ir pasirengimą reaguoti į naujus socialinius poreikius ateityje. Tokiu būdu savanorystės įvaizdis formuojamas kaip lankstus, prisitaikantis ir aktualus kintančioje visuomenėje, o komunikacija tampa ne organizacijos pabaigos, bet jos prasmės perorientavimo įrankiu. Tuo pačiu tyrimo dalyviai pabrėžia, kad organizacijų ateitis dažnai priklauso ne tik nuo jų pačių pastangų, bet ir nuo platesnių visuomeninių, politinių bei kultūrinių procesų. Net ir siekiant ilgalaikio problemų mažėjimo, savanorystės poreikis suvokiamas kaip nuolat atsinaujinantis reiškinys:

Tai iš esmės pagrindinis tikslas, kad mūsų neberekėtų, bet, deja, visuomenė veikia kitaip ir mūsų vis reikia, ir aš nemanau, kad tai pasikeis. (Organizacijos 6 komunikacijos atstovė)

Kad ir kaip turbūt norėtumėm, kad tų problemų mūsų visuomenėje nebūtų, vis tiek, bet kokių atveju vis tiek turime, turime ką turime ir turime situaciją, kur tiesiog turime dirbti kaip įmanoma geriausiai savo darbą, kad tikrai iš tikro ta statistika, jina gerėtų. Bet ar per dešimt metų išnyks tos problemos, kažin. Turbūt vis tiek reikės ir gal net ir daugiau, matant tendencijas šiaip kaip pasaulyje pokyčiai vyksta. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Savanorystės vietos komunikavimas nevyriausybinėse organizacijose vyksta nuolatiname balanse tarp problemų išsprendimo siekio ir būtinybės išlikti aktualioms besikeičiančiame kontekste. Ši paradoksali logika formuoja savanorystės įvaizdį ne kaip konkurencinį „produktą“ alternatyvų lauke, bet kaip etiškai pagrįstą, laikiną ir kartu nuolat atsinaujinančią pilietinę praktiką, kurios prasmė kuriama per ilgalaikį poveikį visuomenei, o ne per pačios organizacijos išlikimą.

Nors savanorystė aptariama **konkurencijos ir alternatyvų lauke**, tyrimo duomenys rodo, kad nevyriausybinių organizacijų konkurenciją suvokia ne kaip kovą dėl išlikimo ar rinkos dalies, bet kaip antrinį, veiklos kokybę ir pasitikėjimą skatinantį reiškinį. Tyrimo dalyvių pasisakymuose pabrėžiama, jog nevyriausybinių organizacijų tikslas nėra tapti „konkuruojančiu verslu“, o veikti visuomenės labui, sprendžiant socialines problemas:

Toks iš tiesų ir yra NVO tikslas – padėti visuomenei, o ne patapti kažkokiu konkuruojančiu keistu verslu. (Organizacijos 5 komunikacijos atstovė)

Kartu interviu atskleidžia, kad tam tikra **konkurencija** organizacijų veikloje vis dėlto egzistuoja, tačiau ji suvokiama kaip „šviesi“ ir produktyvi. Komunikacijos atstovų teigimu, konkurencija skatina organizacijas neužsisėdėti vietoje, aiškiau komunikuoti savo veiklą, kelti kokybės kartelę ir stiprinti pasitikėjimą:

Čia nereikia to bijot, nes tai skatina organizacijas rodyt, ką jie veikia, siekt kažkokių didesnių rezultatų, neužsisėdėt vietoj ir tam tikrą kokybę demonstruot. Kuo tu kokybiškesnę dalyką padarysi, tuo daugiau žmonių tavim pasitikės, tikės ir darys kartu. Tai aš nematau labai didelės problemos, jeigu tos organizacijos pradės konkuruot viena su kita. (Organizacijos 1 komunikacijos atstovas)

Žiūri vieni į kitus, dairosi, kas čia geriausiai varo ir kuo ten vieni kiti dalinasi, bet aš tame nematau nieko blogo, nes man atrodo iš to kaip tik mes tampam geresni, kažkaip vieni kitų tą pačią kokybę kartelę ir pakeliam arba paskatinam vieni kitus.<...> tai yra tiesiog įrankis, kuris skatina augt. (Organizacijos 11 komunikacijos atstovė)

Ši konkurencija dažniau siejama ne su konfliktais ar tarpusavio priešišku, o su matomumu, dėmesio ir pasitikėjimo lauku, kuriame organizacijos stengiasi aiškiai įvardyti savo išskirtinumą ir vertę visuomenei:

Kažkiek tos konkurencijos rinkos yra, ar čia vyksta kažkokie ten pykčiai, draskymasis ar panašiai, tikrai ne. Bet kažkiek tu stengiesi parodyti, kuo aš esu kitoks, kuo aš esu geresnis, kodėl kodėl verta sekti mane, aukoti man, o ne kitiem. (Organizacijos 5 komunikacijos atstovė)

Ta konkurencija tokia yra šviesi, jinai nėra juoda konkurencija, sakyčiau, balta, kur smagu pakonkuruoti dėl to, kad tai tave varo į priekį, kažką veikt ir daryti. Bet jinai nėra rimta, kur ten, žinot, būna, kad purvą pila vieni ant kitų, tai aš kažkaip viluosi, kad tikrai to nėra, nejaučiu to ir labai tikiuosi, kad to ir nebus. (Organizacijos 3 komunikacijos atstovė)

Vis dėlto net ir šiame kontekste ryškėja bendras požiūris, jog savanorystės komunikacijoje neturėtų dominuoti tarpusavio varžymasis dėl savanorių ar paramos. Priešingai – akcentuojama bendra atsakomybė už visuomenės gerovę ir pilietinės visuomenės stiprinimą:

Mes visuomenėj esam vieni už kitus atsakingi, kad ir kartais taip nesinori, bet turim būt ir taip veikia pilietinė visuomenė iš esmės. (Organizacijos 3 komunikacijos atstovė)

Tokiu būdu konkurencija nevyriausybių organizacijų komunikacijoje atsiskleidžia ne kaip priešprieša, o kaip kontekstas, kuriame formuojamas savanorystės įvaizdis – per pasitikėjimą, veiklos kokybę ir bendrą atsakomybę už socialinius pokyčius. Tai dar labiau sustiprina paradoksalią savanorystės komunikacijos logiką: savanorystė komunikuojama ne kaip produktas, konkuruojantis alternatyvų rinkoje, bet kaip kolektyvinė, etiškai pagrįsta pilietinė praktika, kurios vertė kuriama bendradarbiaujant, o ne varžantis.

Interviu duomenys leidžia teigti, kad savanorystės komunikacijoje esminė įvaizdžio formavimo užduotis tampa jau egzistuojančių nuostatų perdirbimas: organizacijos nuolat grįžta prie poreikio įrodyti problemos realumą, paaiškinti savanorystės vietą visuomenėje ir išplėsti jos prasmę už jau egzistuojančių nuostatų rėmų. Todėl komunikacija čia veikia ne vien kaip kvietimas įsitraukti, bet ir kaip švietėjiška, reikšmių kūrimo praktika, kuri siekia normalizuoti savanorystę kaip kasdienę, socialiai prasmingą veiklą. Kartu tyrimas atskleidžia, kad šis procesas vyksta nuolatinėje įtampoje su neigiamais naratyvais viešojoje erdvėje – nuo skepticizmo ir savanorystės nuvertinimo iki „priverstinės savanorystės“ ir „atbuvimo“ kultūros, kuri gali palikti ilgalaikes neigiamas asociacijas. Dėl to organizacijos renkasi ne vieną universalų atsaką, o skirtingas reakcijų strategijas, tęstinę komunikaciją suvokdamos kaip pagrindinę priemonę mažinti klaidingus įsitikinimus ir apsaugoti savo veiklos įvaizdį. Galiausiai, savanorystės įvaizdis šiame lauke

formuojamas ir per platesnį komunikacinį kontekstą: organizacijos veikia dėmesio konkurencijos sąlygomis, tačiau konkurenciją dažniau interpretuoja kaip kokybės ir augimo stimulą, o ne „kovą dėl išlikimo“. Šį savitumą sustiprina ir nevyriausybinių organizacijų paradoksas – siekis savanorystės pagalba spręsti problemas, kurios idealiau atveju turėtų išnykti, todėl komunikacijoje tenka derinti problemos aktualizavimą su pokyčio logika ir ilgalaikę prasmės perspektyvą. Tokiu būdu savanorystės komunikacija atsiskleidžia kaip nuoseklus darbas su visuomenės požiūriais: ne „įkalbinėjimas“, o pastanga keisti interpretacijas ir palaipsniui perrašyti savanorystės vietą viešajame diskurse.

3.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

- Tyrimas parodė, kad savanorystės komunikacija nevyriausybinėse organizacijose formuojasi nuolatinėje įtampoje tarp būtinybės aktualizuoti socialinę problemą ir riboto auditorijos emocinio bei informacinio dėmesio. Problemos akcentavimas išlieka esminiu komunikacijos atskaitos tašku, tačiau ilgainiui jis susiduria su silpnėjančio poveikio rizika, todėl organizacijos ieško pusiausvyros tarp problemos įvardijimo ir pozityvios, įgalinimą, naudą, prasmingą veiksmą akcentuojančios komunikacijos.
- Jautrioje savanorystės srityse komunikaciją riboja etiniai ir konfidencialumo veiksniai, kurie apriboja galimybes viešinti konkrečias istorijas ar rezultatus. Dėl to organizacijos yra priverstos ieškoti alternatyvių būdų pagrįsti savo veiklos reikšmę, o komunikacija dažniau orientuojama į proceso, pastangos ir pokyčio atskleidimą, o ne į tiesioginį „įrodymų“ demonstravimą.
- Tyrimas parodė, kad savanorystės matomumas palaikomas ne per vienkartinį komunikacinį lūžį, bet per nuoseklų „bandymų kelią“ – eksperimentuojant su formomis, kanalais ir tonu. Drąsa komunikacijoje pasireiškia ne provokacija, o gebėjimu kalbėti atvirai, neidealizuojant realybės, išlaikant balansą tarp jautrumo ir poveikio.
- Interviu analizė atskleidė aiškų atsitraukimą nuo masinio įtikinėjimo logikos. Savanorystė komunikuojama kaip vertybinis ir sąmoningas pasirinkimas, todėl komunikacijos tikslu tampa ne visų auditorijų „perkalbėjimas“, o atpažinimas – pasiekimas tų žmonių, kuriems savanorystė gali tapti prasminga ir ilgalaikė veikla. Tai keičia ir komunikacijos sėkmės kriterijus, akcentuojant ne pasiektų žmonių skaičių, bet įsitraukimo kokybę.
- Savanorystės įvaizdis stipriai siejamas su savanorių išlaikymu ir įgalinimu. Organizacijos vis dažniau akcentuoja savanorystės teikiamą prasmę, asmeninę naudą ir bendruomeniškumą, o patys savanoriai tampa svarbiausiu įvaizdžio patikimumo šaltiniu, leidžiančiu sumažinti atotrūkį tarp idealizuoto įvaizdžio ir realios patirties.

- Tyrimas taip pat atskleidė, kad savanorystės komunikacija vyksta nuolatinėje sąveikoje su visuomenėje jau egzistuojančiais požiūriais, stereotipais ir skeptiškais naratyvais. Reaguodamos į juos, organizacijos dažniau renkasi švietėjiškas ir aiškinamąsias strategijas, grindžiamas faktais, ekspertinėmis įžvalgomis ir nuoseklia ilgalaike komunikacija, kuri siekia ne konfrontuoti, o palaipsniui keisti savanorystės interpretacijas viešajame diskurse.

DISKUSIJA

Šioje diskusijos dalyje grįžtama prie teorinėje darbo dalyje išskirtų savanorystės įvaizdžio kūrimo komunikacijos strateginių orientacijų, siekiant įvertinti jų raišką nevyriausybinių organizacijų praktikoje ir tarpusavio sąveiką formuojant savanorystės įvaizdį. Diskusija struktūruojama pagal tris pagrindines kryptis – prasmų formavimo, ryšio ir santykių kūrimo bei į elgesį orientuotą komunikaciją – nuosekliai gretinant teorines prielaidas su empiriniame tyrime išryškėjusiomis įžvalgomis ir atskleidžiant jų indėlį į savanorystės komunikacijos supratimą.

Teoriniame šio darbo skyriuje savanorystės įvaizdžio kūrimas siejamas su prasmų kūrimu: įrėminimo (angl. *framing*), darbotvarkės formavimo (angl. *agenda-setting*) ir vertinimo kriterijų aktyvinimo (angl. *priming*) komunikacijos prieigomis, kurios pabrėžia komunikacijos gebėjimą ne tik informuoti, bet ir struktūruoti socialinės realybės interpretacijas (Entman, 1993; McCombs & Shaw, 1972; McCombs et al., 2014; Scheufele & Tewksbury, 2007). Empirinis tyrimas atskleidė, kad nevyriausybinių organizacijų savanorystės komunikaciją kuria ne neutralioje terpėje, bet jau egzistuojančių visuomeninių interpretacijų, stereotipų ir kritinio diskurso kontekste. Tai patvirtina teorinę prielaidą, jog komunikacija ne tiek „sukuria“ naujas reikšmes, kiek veikia kaip nuolatinis socialinių interpretacijų perrėminimo procesas (Entman, 1993). Empiriniai duomenys rodo, kad savanorystė dažnai pristatoma kaip atsakas į „nematomas“ ar normalizuotas socialines problemas, kurios visuomenėje nebelaikomos prioritetinėmis. Tokia komunikacija atliepia darbotvarkės formavimo logiką (McCombs & Shaw, 1972; McCombs et al., 2014; Scheufele & Tewksbury, 2007), nes organizacijos sąmoningai siekia išlaikyti problemos matomumą viešojoje erdvėje, pabrėždamos, jog socialiniai iššūkiai neišnyksta vien dėl to, kad apie juos rečiau kalbama. Tačiau tyrime ryškėja ir šios strategijos ribotumas: nuolatinis problemos akcentavimas ilginiui susiduria su auditorijos informaciniu ir emociniu nuovargiu, todėl svarbu ieškoti alternatyvių prasminių rėmų. Šiame kontekste empiriniai duomenys papildo įrėminimo teoriją parodydami, kad savanorystės komunikacijoje vis svarbesniu tampa pokyčio, o ne vien problemos akcentavimas. Organizacijos siekia perrėminti savanorystę iš „reagavimo į krizę“ į „ilgalaikio poveikio kūrimą“, taip perkeldamos auditorijos dėmesį nuo beviltiškumo ar kaltės jausmo prie įgalinimo ir prasmingo veikimo galimybių. Šis perėjimas taip pat atliepia tyrimuose aprašytą probleminio, emocijomis grįsto naratyvo ribotumą, kai pernelyg stiprus emocinis krūvis nebeskatina realaus įsitraukimo

(Dimitrova et al. 2024). Toks perėjimas atliepia vertinimo kriterijų aktyvinimo logiką (Iyengar & Kinder, 1987; Scheufele & Tewksbury, 2007), kai komunikacija ne tik informuoja, bet ir „paruošia“ auditorijos vertinimo kriterijus – savanorystė vertinama ne pagal problemos mastą, o pagal kuriamą pokytį ir asmeninę prasmę. Tyrime matyti, kad komunikacija kryptingai formuoja tai, *pagal ką* savanorystė turėtų būti vertinama: akcentuojama atsakomybė, brandus apsisprendimas, ilgalaikis įsipareigojimas ir abipusė nauda, o ne vien emocinis impulsas. Tokiu būdu komunikacija veikia ne mobilizuojančiai, bet filtruojančiai – leidžia auditorijai „pasimatuoti“ savanorystę pagal aiškiai įvardytus prasminius kriterijus. Tyrime taip pat išryškėja, kad prasių kūrimas suvokiamas kaip ilgalaikis procesas, glaudžiai susijęs su sociokultūriniu kontekstu. Savanorystės normalizavimas apibūdinamas kaip lėtas, kartų kaitą apimantis reiškinys, kurio neįmanoma pasiekti vien intensyvia komunikacija. Interviu dalyviai reflektuoja ir sąmoningą emocinio „dozavimo“ praktiką – siekį ne maksimaliai sujaudinti auditoriją, bet palaikyti pusiausvyrą tarp jautrumo ir poveikio, kad komunikacija išliktų aktuali ilgalaikėje perspektyvoje. Ši empirinė įžvalga papildo teorines prasių kūrimo sampratas, atskleisdama komunikacijos ribas ir pabrėždama, kad savanorystės įvaizdis formuojasi per nuoseklų prasių palaikymą, o ne per vienkartinės žinutes ar kampanijas.

Teorinėje dalyje ryšio ir santykių kūrimo komunikacija pirmiausia grindžiama dialoginės komunikacijos (Kent & Taylor, 2002) ir santykių rinkodaros (Morgan & Hunt, 1994; Pfajfar et al., 2022) perspektyvomis, kurios akcentuoja ilgalaikius santykius, bendruomeniškumą ir bendrakūrą (Klafke et al., 2021; Li & Volda, 2024). Tyrimo duomenys patvirtina dialoginės komunikacijos teorines prielaidas, pagal kurias auditorijos suvokiamos ne kaip pasyvūs informacijos gavėjai, bet kaip lygiaverčiai partneriai, dalyvaujantys prasių kūrime (Grunig et al., 1992; Kent & Taylor, 2002). Empiriniai duomenys rodo, kad organizacijos ryšį su auditorijomis kuria ne vien per atsakymus ar tiesioginį dialogą, bet ir per švietėjišką komunikaciją, kuria siekiama paaikškinti organizacijos veiklos logiką, socialinės problemos kontekstą ir savanorystės vaidmenį. Toks santykio „paruošimas“ atliepia dialoginės komunikacijos artimumo ir empatijos principus (Kent & Taylor, 2002), nes auditorijoms suteikiama galimybė suprasti, o ne tik reaguoti. Kartu empiriniai duomenys parodo, kad dialogas praktikoje yra strategiškai valdomas – organizacijos balansuoja tarp atvirumo, reputacijos išsaugojimo ir ribotų išteklių, todėl ne visada įsitraukia į kritines diskusijas. Ši įžvalga papildo teoriją, parodydama dialogo selektyvumą kaip būtinybę, o ne dialogiškumo stoką, ir atliepia dialogo „rizikos“ bei „įsipareigojimo“ principų praktinį ribotumą organizacijų kasdienybėje (Kent & Taylor, 2002). Ryšio kūrimo dimensijoje ypatingą vaidmenį atlieka pasakojimas. Tyrime išryškėja, kad savanorystės komunikacijoje aktyviai pasitelkiamos savanorių patirtys, kasdienybės fragmentai ir neformalesnis, artimą santykį kuriantis komunikacijos tonas, leidžiantis auditorijoms „priartėti“ prie organizacijos veiklos. Tai patvirtina istorijų pasakojimo (angl. *storytelling*) ir „iš lūpų į lūpas“ perduodamos komunikacijos reikšmę ryšio kūrimo strateginėje orientacijoje (Brown &

Patterson, 2010), tačiau empiriniai duomenys ją papildo parodydami, kad pasakojimas savanorystės kontekste atlieka ir realistinių lūkesčių formavimo funkciją – leidžia auditorijoms įvertinti ne tik emocinę, bet ir praktinę savanorystės pusę. Savanorystės įvaizdis kuriamas per pačius savanorius – jų veidus, kasdienybės fragmentus, „nenugludintą“ turinį ir asmenines istorijas, kurios veikia kaip patikimumo įrodymas ir mažina atotrūkį tarp idealizuoto pasakojimo ir realios patirties. Tokiu būdu ryšys ir pasitikėjimas kuriami ne vien per organizacijos komunikaciją, bet ir per narių patirtis, veikiančias kaip socialinio patvirtinimo šaltinį. Tyrime savanoriai nuosekliai įvardijami kaip savanorystės įvaizdžio kūrėjai ir neformalūs organizacijos ambasadoriai, kurių asmeninės patirtys ir rekomendacijos veikia kaip patikimiausia savanorystės sklaidos forma. Tai atliepia bendruomenės kūrimo teorines perspektyvas (Lovejoy & Saxton, 2012; Febriani & Selamet, 2020), tačiau empiriniai duomenys išplečia jas parodydami, kad bendruomenė suvokiama kaip tarpusavyje susijusių, vertybiškai artimų žmonių tinklas, o ne masinė auditorija. Svarbus empirinis papildymas teorinei daliai – savanorystės „DNR/geno“ metafora kaip praktinė ryšio ir įsitraukimo valdymo schema. Ji leidžia komunikacijoje įtvirtinti savanorystę kaip vertybinę praktiką, kurios neįmanoma sukurti vien žinutėmis, bet galima atpažinti, išryškinti ir sustiprinti. Ši metafora čia veikia kaip ryšio kūrimo mechanizmas: ji padeda ne tiek „įtikinti“, kiek sudaryti sąlygas tapatinimuisi ir priklausymo jausmui, o kartu – apsaugo santykį nuo nepagrįstų lūkesčių. Tokia bendruomeninė logika siejasi su nuoseklio organizacijos ir savanorio santykiu: ryšys palaikomas per priklausymo patirtį, savanorių matomumą ir jų indėlio pripažinimą, kas empiriniu lygmeniu pagrindžia bendruomenės kūrimo funkcijos svarbą socialiniuose tinkluose (Lovejoy & Saxton, 2012). Ryšio kūrimo logikoje taip pat aiškiai atsiskleidžia auditorijų atrankos ir vertybinio suderinamumo principas: komunikacija dažnai veikia kaip filtras, padedantis pritraukti „tinkantį“ žmogų ir išvengti atsitiktinio, trumpalaikio įsitraukimo. Ši empirinė įžvalga dera su teorinėje dalyje aptartu auditorijų segmentavimo poreikiu (Grunig & Hunt, 1992; Rupp et al., 2014) ir papildo ryšio kūrimo perspektyvą parodydama, kad santykis kuriamas ne per masinį adresavimą, o per saviselekciją – kai žmogus atpažįsta savo vertybinę dermę su organizacija.

Teorinėje dalyje į elgesį orientuota komunikacija grindžiama socialinės rinkodaros (Andreasen, 1994; Lee, Kotler & Colehour, 2023), mainų logikos (Lee, Kotler & Colehour, 2023) ir vertybių derėjimo (angl. *Person–Organization–Fit*) perspektyvomis (Bahat, 2021), pabrėžiančiomis, kad komunikacijos tikslas nėra vien informuotumo didinimas, bet kryptingas savanoriško elgesio pasirinkimo skatinimas ir palaikymas. Empiriniai duomenys šias teorines prielaidas patvirtina, kartu išplėsdami elgsenos komunikacijos sampratą, parodydami, kad savanorystės kontekste elgesys apima ne tik sprendimą prisijungti, bet ir išlikimą, tęstinumą bei vidinį įgalinimą. Empiriniai duomenys patvirtina teorinę prielaidą, kad informuotumo didinimas pats savaime retai lemia realius elgsenos pokyčius (Kotler & Zaltman, 1971; Andreasen, 1994;

Grau, 2021). Tyrime savanorystė komunikuojama kaip sąmoningas pasirinkimas, reikalaujantis ne tik motyvacijos, bet ir realių sąlygų jam įgyvendinti. Svarbi empirinė išvalga – organizacijos sąmoningai reflektuoja savanorystės „kainą“: laiką, emocinį krūvį, atsakomybę, pasirengimą ir neapibrėžtumą. Šie aspektai nėra maskuojami, bet integruojami į komunikaciją, taip atliepiant socialinės rinkodaros mainų logiką, pagal kurią elgsenos pokytis įvyksta tuomet, kai suvokiama nauda viršija patiriamas sąnaudas (Lee, Kotler & Colehour, 2023). Tyrimas papildė teorinę perspektyvą parodydamas, kad skaidrumas apie savanorystės reikalavimus veikia ne kaip atbaidymo, bet kaip elgsenos palaikymo mechanizmas, mažinantis nusivylimo ir savanorių kaitos riziką. Tokiu būdu komunikacija prisideda prie tvaresnio įsitraukimo, nes leidžia potencialiems savanoriams dar prieš realų veiksmą įvertinti savo pasirengimą ir lūkesčius. Svarbiu elgsenos orientuotos komunikacijos aspektu tampa vertybinė atranka ir sąmoningas atsisakymas siekti maksimalaus savanorių skaičiaus. Tyrimo duomenys rodo, kad organizacijos prioritetą teikia ne kiekybei, bet savanorių tinkamumui ir vertybių suderinamumui su organizacijos misija. Tokiu būdu komunikacija tampa ne spaudimo, o atsakingo kvietimo forma, padedančia išvengti trumpalaikio ar priverstinio įsitraukimo. Tyrime taip pat aiškiai išryškėja skirtis tarp trumpalaikės ir ilgalaikės savanorystės kaip skirtingų elgsenos formų, reikalaujančių nevienodų komunikacinių sprendimų. Trumpalaikės iniciatyvos komunikuojamos kaip žemesnio įsitraukimo slenksčio galimybė „išbandyti“ savanorystę, o ilgalaikė savanorystė pristatoma labiau filtruojančiai, pabrėžiant pasirengimą, mokymus ir emocinę brandą, ypač jautrioje socialinėse srityse. Ši diferenciacija papildė socialinės rinkodaros teoriją, atskleisdama, kad savanorystės komunikacijoje skirtingos veiklos formos pristatomos kaip nevienodo įsipareigojimo pasirinkimai, reikalaujantys skirtingų komunikacinių sprendimų. Elgsenos palaikymo lygmenyje empiriniai duomenys patvirtina, kad savanorystės komunikacija neapsiriboja savanorių pritraukimu. Parengimas, nuolatinis grįžtamasis ryšys, pripažinimas ir pasididžiavimo organizacija stiprinimas veikia kaip netiesioginės paskatos išlikti savanorystėje, prisidedančios prie teigiamo savanorystės įvaizdžio formavimo. Tai dera su savanorių globos ir reputacijos modeliais (Willems et al., 2016; Brudney et al., 2019), tačiau tyrimas papildė šias teorines prieigas parodydamas, kad neigiamos ar formaliai įpareigtos patirtys – ypač susijusios su privalomomis socialinėmis valandomis – gali turėti ilgalaikį neigiamą poveikį savanorystės suvokimui ir vėlesniems elgsenos pasirinkimams. Į elgseną orientuota komunikacija tyrime taip pat atsiskleidžia per savanorių matomumą ir jų patirčių viešinimą, kai savanoriai tampa pagrindiniais savanorystės įvaizdžio nešėjais. Empiriniai duomenys rodo, kad savanorių pasakojimai, kasdienybės fragmentai ir realios patirtys mažina neapibrėžtumą ir padeda potencialiems savanoriams įsivaizduoti save savanorystės vaidmenyje. Tokiu būdu elgsenos pasirinkimas palaikomas ne per tiesioginį įtikinėjimą, bet per patyriminį atpažinimą ir savęs identifikaciją su jau įsitraukusiais savanoriais. Tyrimo duomenys rodo, kad nenugludintas,

kasdieniškas ir neidealizuotas turinys dažnai veikia efektyviau nei profesionaliai „išvalyta“ komunikacija, nes jis atlieka savotišką patyriminį „tikrumo testą“. Tokiu būdu savanorių patirtys tampa ne tik komunikacinėmis žinutėmis, bet ir elgsenos įrodymu, mažinančiu atotrūkį tarp idealizuoto savanorystės įvaizdžio ir realios patirties. Galiausiai tyrimas atskleidžia, kad į elgesį orientuota savanorystės komunikacija yra neatsiejama nuo organizacinių praktikų ir konteksto. Elgsenos pokytis palaikomas ne vien per kvietimus veikti, bet ir per struktūrines sąlygas, leidžiančias savanoriams patirti savanorystę kaip prasmingą, įgyvendinamą ir jų lūkesčius atliepiančią veiklą. Tokiu būdu komunikacija tampa ilgalaikiu savanorystės elgsenos palaikymo mechanizmu, papildančiu socialinės rinkodaros teoriją kontekstui jautria, empiriškai pagrįsta perspektyva.

IŠVADOS

Šio magistro darbo tikslas buvo ištirti, kokiomis komunikacijos strategijomis ir praktikomis kuriamas savanorystės įvaizdis Lietuvoje. Atlikus tyrimą, galima daryti tokias išvadas:

1. Savanorystė – kontekstui jautri ir daugialypė socialinė praktika, kurios samprata, formos ir reikšmės kinta priklausomai nuo sociokultūrinių, istorinių ir institucinių sąlygų. Bendrąja prasme savanorystė siejama su laisvu apsisprendimu, neatlygintinumu, orientacija į kitų gerovę ir sąsaja su ne pelno siekiančiomis organizacijomis, tačiau aiškos ribos tarp savanorystės ir kitų veiklų išlieka neapibrėžtos. Viešasis savanorystės vaizdinys formuojasi nevienareikšmiškai, ypač modernizacijos ir individualizacijos sąlygomis, kai stiprėja lanksčios, trumpalaikės ir individualizuotos įsitraukimo formos. Lietuvos kontekste savanorystės raidą reikšmingai veikia istorinė patirtis, tačiau teisinės ir institucinės aplinkos kaita sudaro prielaidas didesniai savanorystės pripažinimui ir legitimumui.

2. Teorinė analizė atskleidė, kad savanorystės įvaizdis nėra savaime susiformuojantis reiškinys ar vien tik organizacijų veiklos atspindys, bet socialiai konstruojamas ir per komunikaciją nuolat kuriamas procesas. Nevyriausybinių organizacijų šiame lauke veikia kaip pagrindinės tarpininkės, suteikiančios savanorystei konkrečias prasmes, formas ir kryptį. Savanorystės įvaizdis ne tik atspindi visuomenės nuostatas, bet ir aktyviai veikia sprendimus įsitraukti, todėl strateginė komunikacija – prasmų formavimas, ryšio ir santykių kūrimas bei į elgesį orientuota komunikacija – tampa esminiu savanorystės sklaidos mechanizmu.

3. Empiriniai tyrimo duomenys parodė, kad savanorystės įvaizdis nevyriausybiniuose organizacijose kuriamas tarpusavyje derinant kelias komunikacijos strategijas, o ne taikant vieną universalią taktiką. Organizacijos pereina nuo probleminio naratyvo dominavimo kaip mažėjančio efektyvumo strategijos prie pokyčio akcentavimo, pabrėžiant individualaus indėlio reikšmę ir taip formuojant įgalinantį savanorystės vaizdinį. Taikoma selektyvi sklaida, norint pasiekti vertybiškai imlius asmenis, vietoje masinio įtikinėjimo, nes savanorystė suvokiama kaip vertybinė praktika, kuriai svarbus suderinamumas su organizacijos misija ir realistiškas įsipareigojimo įvertinimas. Neatsisakydamos esminių vertybinių rėmų, bet norėdamos palaikyti naujumo pojūtį, organizacijos nuolat sąmoningai ieško naujų būdų kalbėti apie tą patį, adaptuoja komunikacijos formas ir kanalus, kartais drąsiau eksperimentuoja žinutėmis ar platformomis (pvz, „Tinder“) bei įtraukia pačius savanorius kaip patikimiausius įvaizdžio kūrėjus. Komunikacija apie asmeninę savanorių patirtį, kasdienius fragmentus bei akcentuojant ryšio ir bendrystės jausmą stiprina savanorystės patikimumą ir ilgalaikį įsitraukimą.

4. Tyrimas atskleidė, kad komunikacija apie savanorystę vyksta jau susiformavusių visuomenės nuostatų, stereotipų, skepticizmo ir konkurencingo dėmesio lauke. Organizacijos orientuojasi į švietėjišką komunikaciją, savanorystės perrėminimą kaip laisvą, prasmingą ir visuomenei reikšmingą pasirinkimą. Ilgalaikė ir nuosekli komunikacija

laikoma pagrindine priemone keisti klaidingas asociacijas ir apsaugoti įvaizdį. Tyrimas taip pat parodė ir nevyriausybinių organizacijų paradoksą – komunikuojamas pokytis reiškia ne tik sėkmę, bet ir nuolatinį vaidmens persvarstymą, kadangi siekiamas rezultatas yra socialinių problemų mažėjimas, todėl savanorystės įvaizdžio formavimas reikalauja balanso tarp problemos aktualizavimo ir ilgalaikės prasmingo įsitraukimo perspektyvos palaikymo.

REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto tyrimo su nevyriausybių organizacijų komunikacijos atstovais duomenimis, šiame skyriuje pateikiamos rekomendacijos, skirtos savanorystės komunikacijos ir įvaizdžio formavimo praktikai tobulinti. Rekomendacijos adresuojamos nevyriausybiniams organizacijoms, tiesiogiai įgyvendinančioms savanorišką veiklą; taip pat savanorystės centrams ir tarpininkavimo organizacijoms, kurios komunikuoja apie savanorystę bendrai ir padeda potencialiems savanoriams rasti jiems tinkamas savanoriškas veiklas; taip pat patiems savanoriams bei būsimiems šios srities tyrėjams. Rekomendacijos grindžiamos empirinėje analizėje išryškėjusiomis savanorystės komunikacijos tendencijomis ir iššūkiais, todėl orientuojamos ne į pavienius komunikacinius sprendimus, bet į ilgalaikes kryptis, galinčias prisidėti prie nuoseklaus savanorystės įvaizdžio kūrimo.

1. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, tikslinga savanorystės komunikaciją suvokti ir plėtoti kaip nuoseklų, ilgalaikį procesą, o ne kaip vienkartinį mobilizacinį veiksmą. Empirinė analizė rodo, kad patirties, kasdienybės ir ilgalaikio pokyčio akcentavimas leidžia formuoti realesnį savanorystės įvaizdį ir mažina auditorijos emocinį bei informacinį nuovargį. Tokia komunikacijos kryptis sudaro prielaidas savanorystę pristatyti kaip procesą, kuriame svarbus ne tik įsitraukimo momentas, bet ir tęstinumas, santykis bei prasmingas dalyvavimas.
2. Analizuojant empirinę medžiagą, išryškėja savanorių patirčių ir pasakojimų reikšmė savanorystės įvaizdžio patikimumui. Atsižvelgiant į tai, komunikacijoje apie savanorystę svarbu kryptingai remtis savanorių patirtimis, suvokiant jas ne kaip papildomą komunikacijos elementą, bet kaip centrinę savanorystės įvaizdžio formavimo ašį. Tokia komunikacijos kryptis leidžia savanorystę komunikuoti kaip realų, pasiekiamą ir žmogišką pasirinkimą, suteikiant auditorijai galimybę reflektuoti savo vertybinį suderinamumą su savanoriška veikla.
3. Svarbi tyrimo įžvalga susijusi su komunikacinės logikos kaita – nuo masinio įtikinėjimo prie atpažinimo grįstos komunikacijos. Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad savanorystė organizacijų suvokiama kaip vertybiškai apibrėžta praktika, kuriai būtinas vidinis pasirengimas ir asmeninė motyvacija. Todėl komunikaciją nevyriausybiniams organizacijoms tikslinga orientuoti ne į plačią visuomenę, bet į vertybiškai suderinamas auditorijas. Tokia kryptis sieja savanorystės įvaizdį su sąmoningu ir nuoseklesniu įsitraukimu bei padeda išvengti trumpalaikio reagavimo į išorinius stimulus.
4. Empirinė analizė taip pat rodo, kad prasminga savanorystės įvaizdį sieti su bendruomeniškumo stiprinimu. Savanorystė komunikacijoje interpretuojama kaip kolektyvinė patirtis, kurioje reikšmingą vaidmenį atlieka priklausymo jausmas,

tarpasmeniniai ryšiai ir vertybinis artumas. Toks požiūris leidžia savanorystės įvaizdį perkelti už individualaus pagalbos veiksmo ribų, įtraukiant bendrystės, santykio ir socialinio artumo dimensijas.

5. Svarbiu savanorystės komunikacijos aspektu tyrime įvardijami etiniai ir konfidencialumo ribojimai, ypač jautrių socialinių sričių kontekste. Šios aplinkybės lemia, kad savanorystės įvaizdį nevyriausybinese organizacijose tikslinga grįsti ne individualių atvejų vizualizavimu, bet proceso, pastangos ir pokyčio interpretacijomis. Tokia komunikacijos kryptis leidžia palaikyti savanorystės prasmingumo diskursą, kartu išlaikant atsakingą ir etišką savanorystės įvaizdį.
6. Tyrimo duomenys taip pat rodo, kad komunikacija apie savanorystę nuolat sąveikauja su visuomenėje jau egzistuojančiais stereotipais ir neigiamais naratyvais. Atsižvelgiant į šį kontekstą, savanorystės įvaizdžio formavimą nevyriausybėms organizacijoms svarbu sieti su ilgalaikiu reikšmių kūrimo procesu, kuriame dominuoja švietėjiška komunikacija visuomenės sąmoningumui stiprinti. Toks požiūris sudaro prielaidas savanorystę normalizuoti kaip nuolatinę, socialiai reikšmingą ir kasdieniame gyvenime integruotą praktiką.
7. Empirinė analizė leidžia savanorystės komunikaciją vertinti kaip adaptacinį procesą, kuriame komunikaciniai sprendimai formuojasi per nuolatinį refleksijos ir koregavimo derinimą. Kintančio socialinio ir komunikacinio konteksto sąlygomis komunikacijoje apie savanorystę reikšmingu tampa skirtingų formų, kanalų ir tono nuoseklus peržiūrėjimas bei derinimas, išlaikant pusiausvyrą tarp stabilaus vertybinio pagrindo ir gebėjimo prisitaikyti prie auditorijų bei situacijų įvairovės. Tokia laikysena siejama su savanorystės įvaizdžio aktualumo, patikimumo ir realybės atliepimo stiprinimu.
8. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad komunikacijoje kuriamas įkvepiantis savanorystės įvaizdis ne visada sutampa su realia savanoriškos veiklos patirtimi ir skirtingų savanorių yra suvokiamas skirtingai. Viešojoje erdvėje dominuojančios pozityvios ir motyvuojančios žinutės gali formuoti išankstinius lūkesčius, kurie ne visuomet atliepia savanorystės kasdienybę ir su ja susijusius iššūkius. Tyrimas parodė, kad savanorystė reikšminga kaip patyriminis ir pažinimo procesas, kuriame svarbi galimybė „paragauti“ savanorystės – išbandyti skirtingas veiklos formas ir per asmeninę patirtį įvertinti savo lūkesčių, motyvacijos bei vertybinio suderinamumo atitikimą. Tokia nuostata leidžia savanorystės įvaizdį suvokti ne vien remiantis išorinėmis reprezentacijomis, bet per sąmoningą ir reflektuotą įsitraukimą, kuris mažina nusivylimo riziką ir sudaro prielaidas ilgesniam bei nuoseklesniam santykiui su savanoriška veikla.

9. Atsižvelgiant į tyrimo ribotumus ir gautas išvagas, ateities tyrimuose tikslinga savanorystės įvaizdžio formavimą analizuoti ne vien per pavienių nevyriausybinių organizacijų komunikaciją, bet ir per savanorystės tarpininkavimo organizacijų veiklą. Tokios organizacijos savanorystę komunikuoja ne kviesdamos įsitraukti į konkrečią savo vykdomą veiklą, bet veikdamos kaip tarpininkės tarp potencialių savanorių ir savanoriškos veiklos vietų – skatindamos savanorystę kaip reiškinį, informuodamos apie įsitraukimo galimybes ir padėdamos žmonėms rasti jiems tinkamas savanoriškas veiklas. Dėl šios priežasties jų komunikacija gali reikšmingai prisidėti prie bendro savanorystės įvaizdžio ir dominuojančių savanorystės interpretacijų formavimo viešojoje erdvėje.
10. Tolimesniuose tyrimuose rekomenduojama plėsti savanorystės komunikacijos tyrimų lauką, daugiau dėmesio skiriant tam, kaip savanorystė vaizduojama viešojoje erdvėje – žiniasklaidoje ir socialinėse medijose. Tyrimo rezultatai rodo, kad savanorystės įvaizdis formuojamas ne tik pačių organizacijų kuriamoje komunikacijoje, bet ir platesniame informaciniame kontekste, kuriame savanorystė aptariama, vertinama ir interpretuojama skirtingų visuomenės grupių. Viešosios erdvės analizė leistų geriau suprasti, kokios savanorystės interpretacijos vyrauja, kaip jos siejasi su visuomenėje egzistuojančiais lūkesčiais ar kritiniais vertinimais ir kaip tai veikia organizacijų pastangas formuoti savanorystės įvaizdį.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

- Aaker, D., & Aaker, J. L. (2016). What are Your Signature Stories? *California Management Review*, 58(3), 49–65. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.3.49>
- Amin, A., Cameron, A., & Hudson, R. (1999). Welfare as Work? The Potential of the UK Social Economy. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 31(11), 2033–2051. <https://doi.org/10.1068/a312033>
- Anderson, A. J., & Sánchez, B. (2022). A Pilot Evaluation of a Social Justice and Race Equity Training for Volunteer Mentors. *American Journal of Community Psychology*, 69(1–2), 3–17. <https://doi.org/10.1002/ajcp.12541>
- Andreasen, A. R. (1994). Social Marketing: Its Definition and Domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), 108–114.
- Andreoni, J. (1990). Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving. *The Economic Journal*, 100(401), 464–477. <https://doi.org/10.2307/2234133>
- Anheier, H. K., & Salamon, L. M. (1999). Volunteering in Cross-National Perspective: Initial Comparisons. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 43–65. <https://doi.org/10.2307/1192266>
- Bahat, E. (2021). Person–Organization Fit and Commitment to Volunteer Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(6), 1255–1270. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00212-x>
- Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2019). The Five Paradoxes of Meaningful Work: Introduction to the special Issue ‘Meaningful Work: Prospects for the 21st Century’. *Journal of Management Studies*, 56(3), 481–499. <https://doi.org/10.1111/joms.12422>
- Bekkers, R., van Ingen, E., de Wit, A., & van Groenou, M. B. (2016). Why do people volunteer? A review of the literature. *Proceedings of the 45th ARNOVA Conference, Washington, DC, USA*, 17–19.
- Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M., & Hofmans, J. (2013). Autonomous motivation stimulates volunteers’ work effort: A self-determination theory approach to volunteerism. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 32–47. <http://doi.org/10.1007/s11266-012-9269-x>
- Bowen, P., Chatterton-Luchuk, L., Hiscott, R., Mackenzie, R., Sanderson, J., Shouldice, J., Stratton, B. (2001). A matter of design: job design theory and application to the voluntary sector. *EBSCO database*.
- Brayko, C. A., Houmanfar, R. A., & Ghezzi, E. L. (2016). Organized Cooperation: a Behavioral Perspective on Volunteerism. *Behavior & Social Issues*, 25(1), 77–98.

<https://doi.org/10.5210/bsi.v25i0.6739>

- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Thematic analysis: A practical guide. *Sage Publications*.
- Brennan, M. A., Barnett, R. V., & Flint, C. G. (2005). Community volunteers: The front line of disaster response. *Journal of Volunteer Administration*, 23(4), 52–56.
- Brown, S., & Patterson, A. (2010). Selling stories: Harry Potter and the marketing plot. *Psychology & Marketing*, 27(6), 541–556. <https://doi.org/10.1002/mar.20343>
- Brudney, J. L., Meijs, L. C. P. M., & van Overbeeke, P. S. M. (2019). More is less? The volunteer stewardship framework and models. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 69–87. <https://doi.org/10.1002/nml.21358>
- Brudney, J. L., & Sink, H. K. (2017). Volunteer Management: It All Depends. *The Nonprofit Human Resource Management Handbook*. Routledge.
- Bünzli, F., Eppler, M. J., Stanoevska-Slabeva, K., & Hofer, A. (2022). Expressing Demands or Offers: How to Promote Volunteering Using Visual and Verbal Appeals. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884221104799>
- Bussell, H., & Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), Article 3. <https://doi.org/10.1002/nvsm.183>
- Butkuvienė, E. (2005). Dalyvavimas savanoriškoje veikloje: Situacija ir perspektyvos Lietuvoje po 1990-ųjų. *Sociologija. Mintis ir Veiksmas*, 02, 86–99.
- Chum, A., Mook, L., Handy, F., Schugurensky, D., & Quarter, J. (2013). Degree and Direction of Paid Employee/Volunteer Interchange in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(4), 409–426. <https://doi.org/10.1002/nml.21072>
- Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 156–159. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00037>
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.74.6.1516>
- Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining Who is a Volunteer: Conceptual and Empirical Considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 364–383. <https://doi.org/10.1177/0899764096253006>
- Cnaan, R. A., Meijs, L., Brudney, J. L., Hersberger-Langloh, S., Okada, A., & Abu-Rumman, S. (2022). You Thought That This Would Be Easy? Seeking an Understanding of Episodic Volunteering. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*,

- 33(3), Article 3. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00329-7>
- Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408–415. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004>
- Curran, R., Taheri, B., MacIntosh, R., & O’Gorman, K. (2016). Nonprofit Brand Heritage: Its Ability to Influence Volunteer Retention, Engagement, and Satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(6), 1234–1257. <https://doi.org/10.1177/0899764016633532>
- Dawson, C., Baker, P. L., & Dowell, D. (2019). Getting into the ‘Giving Habit’: The Dynamics of Volunteering in the UK. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5), Article 5. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00133-4>
- Dietrich, G. (2014). Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age. *Que Publishing*.
- Diggle, J. (2021). Cambridge Greek Lexicon. *Cambridge Press University*
- Dimitrova, D., Heidenreich, T., & Georgiev, T. A. (2024). The relationship between humanitarian NGO communication and user engagement on Twitter. *New Media & Society*, 26(5), 2514–2534. <https://doi.org/10.1177/14614448221088970>
- Dolnicar, S., & Randle, M. (2007). What Motivates Which Volunteers? Psychographic Heterogeneity Among Volunteers in Australia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18(2), 135–155. <https://doi.org/10.1007/s11266-007-9037-5>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Einolf, C. J., & Yung, C. (2018). Super-Volunteers: Who Are They and How Do We Get One? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(4), 789–812. <https://doi.org/10.1177/0899764018760400>
- El-Amin, A. (2023). Utilizing Effective Volunteer Management to Elevate Nonprofit Organizational Capacity. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 13(2). <https://doi.org/10.18666/JNEL-2022-11716>
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>
- Faletahan, A. F., Burg, E. van, Thompson, N. A., & Wempe, J. (2021). Called to volunteer and stay longer: The significance of work calling for volunteering motivation and retention. *Voluntary Sector Review*, 12(2), 235–255. <https://doi.org/10.1332/204080520X15929332587023>

- Febriani, D. M., & Selamet, J. (2020). College Students' Intention to Volunteer for Non-profit Organizations: Does Brand Image Make a Difference? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10495142.2019.1656136>
- Finkelstein, M. A. (2008). Volunteer Satisfaction and Volunteer Action: a Functional Approach. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 36(1), 9–17. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.1.9>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>
- Fombrun, C. (2015). Reputation. Wiley Encyclopedia of Management (p. 1–3). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110233>
- Frumkin, P. (2002). On being nonprofit: A conceptual and policy primer. Cambridge, Mass. : Harvard University Press. http://archive.org/details/onbeingnonprofit00pete_0
- Fuller, R. P., & Rice, R. E. (2022). Nonprofit organization communication, crisis planning, and strategic responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 27(3), e1750. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1750>
- Gandía, J. L., & Huguet, D. (2024). Effect of social media sentiment on donations received by NPOS. *Social Network Analysis and Mining*, 14(1), 69. <https://doi.org/10.1007/s13278-024-01225-w>
- Garner, J. T., & Garner, L. T. (2011). Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813–828. <https://doi.org/10.1177/0899764010366181>
- Gaskin, K. (1998). *What young people want from volunteering*. National Centre for Volunteering.
- Gee, A. (1989). The British Volunteer Movement. *The Faculty of Modern History, Oriel College*, 1793–1807.
- Gil-Lacruz, A. I., Marcuello, C., & Saz-Gil, I. (2017). Individual and Social Factors in Volunteering Participation Rates in Europe. *Cross-Cultural Research*, 51(5), 464–490. <https://doi.org/10.1177/1069397117694135>
- Gioia, D. A., Hamilton, A. L., & Patvardhan, S. D. (2014). Image is everything: Reflections on the dominance of image in modern organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 34, 129–154. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.01.001>
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63–81. <https://doi.org/10.2307/259263>

- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403. <https://doi.org/10.2307/2393936>
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. New York: Harper Colophon.
- Green, M. C., & Brock, T. C. (2000). The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 701–721. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.5.701>
- Groble, P., & Brudney, J. (2016). Going by the Book. *Journal of Nonprofit Education & Leadership*, 6(4), 331–349. <https://doi.org/10.18666/JNEL-2016-V6-I4-6833>
- Gross, H. P., & Rottler, M. (2019). Nonprofits' Internal Marketing and Its Influence on Volunteers' Experiences and Behavior: A Multiple Mediation Analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(2), 388–416. <https://doi.org/10.1177/0899764018815614>
- Groza, M. P., & Groza, M. D. (2022). Enhancing Volunteer Pride and Retention Rates: The Role of Organizational Reputation, Task Significance, and Skill Variety. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 34(3), 351–370. <https://doi.org/10.1080/10495142.2021.1926043>
- Grunig, J. E., & Huang, Y.-H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (p. 23–53). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Grunig, L.A., Grunig, J.E., and Ehling, W.P. (1992) What is an effective organization? In J.E. Grunig (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 65–90.
- Güntert, S. T., Wehner, T., & Mieg, H. A. (2022). *Organizational, Motivational, and Cultural Contexts of Volunteering: The European View*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-92817-9>
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2015). In Search of Strategy. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), 235–254. <https://doi.org/10.1002/nml.21123>
- Halpin, D. R., Fraussen, B., & Ackland, R. (2021). Which Audiences Engage With Advocacy Groups on Twitter? Explaining the Online Engagement of Elite, Peer, and Mass Audiences With Advocacy Groups. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(4), 842–865. <https://doi.org/10.1177/0899764020979818>
- Handy, F., Cnaan, R. A., Hustinx, L., Kang, C., Brudney, J. L., Haski-Leventhal, D., Holmes, K., Meijs, L. C. P. M., Pessi, A. B., Ranade, B., Yamauchi, N., & Zrinscak, S. (2010). A Cross-Cultural Examination of Student Volunteering: Is It All About Résumé Building? *Nonprofit*

- Handy, F., Mook, L., & Quarter, J. (2008). The Interchangeability of Paid Staff and Volunteers in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(1), 76–92. <https://doi.org/10.1177/0899764007303528>
- Hankinson, P. (2000). Brand orientation in charity organisations: Qualitative research into key charity sectors. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5(3), 207–219. <https://doi.org/10.1002/nvsm.114>
- Hankinson, P., & Rochester, C. (2005). The face and voice of volunteering: A suitable case for branding? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(2), 93–105. <https://doi.org/10.1002/nvsm.15>
- Henderson, A. C., & Sowa, J. (2019). Volunteer Satisfaction at the Boundary of Public and Nonprofit: Organizational- and Individual-Level Determinants. *Public Performance & Management Review*, 42(1), 162–189.
- Hodgkinson, V. A. (2003). Volunteering in Global Perspective. P. Dekker & L. Halman (Sud.), *The Values of Volunteering: Cross-Cultural Perspectives* (p. 35–53). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0145-9_3
- Hustinx, L., Cnaan, R. A., & Handy, F. (2010). Navigating theories of volunteering: A hybrid map for a complex phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 40(4), Article 4.
- Hustinx, L., Handy, F., & Cnaan, R. A. (2010). Volunteering. R. Taylor (Sud.), *Third Sector Research* (p. 73–89). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-5707-8_7
- Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2003). Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), Article 2. <https://doi.org/10.1023/A:1023948027200>
- Iyengar, S., & Kinder, D. R. (1987). *News that matters: Television and American opinion*. Chicago: University of Chicago Press.
- Informatikos ir ryšių departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas Nr. 19224 „Dėl Teisėto darbo su vaikais kodo išdavimo ir naudojimo tvarkos aprašo ir Teisėto darbo su vaikais kodo atvaizdavimo formos patvirtinimo“* (2024). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/2a0b6e019bb611ef955ff95815eb5ce5?jfwid=-117zm9ibi>
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices. *John Wiley & Sons*.
- Yzerbyt, V., Kervyn, N., & Judd, C. M. (2008). Compensation versus halo: The unique relations between the fundamental dimensions of social judgment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(8), 1110–1123. <http://doi.org/10.1177/0146167208318602>

- Jaunimo savanoriška tarnyba. (2023). *Jaunimo reikalų agentūra*. <https://jra.lt/jaunimui/suzinok-daugiau/savanoryste/jaunimo-savanoriska-tarnyba>
- Jardim, C., & Marques da Silva, S. (2018). Young People Engaging in Volunteering: Questioning a Generational Trend in an Individualized Society. *Societies*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/soc8010008>
- Kelemen, M., Mangan, A., & Moffat, S. (2017). More Than a ‘Little Act of Kindness’? Towards a Typology of Volunteering as Unpaid Work. *Sociology*, 51(6), 1239–1256. <https://doi.org/10.1177/0038038517692512>
- Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21–37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Kim, Y., & Park, H. (2017). Is there Still a PR Problem Online? Exploring the Effects of Different Sources and Crisis Response Strategies in Online Crisis Communication Via Social Media. *Corporate Reputation Review*, 20(1), 76–104. <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0016-5>
- Kinsky, E. S., Drumheller, K., & Gerlich, R. N. (2014). Weathering the storm: Best practices for nonprofits in crisis. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(4), 277–285. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1502>
- Klafke, R. V., Gomes, P. M., Junior, D. M., Didonet, S. R., & Toaldo, A. M. (2021). Engagement in social networks: A multi-method study in non-profits organizations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(2), 295–315. <https://doi.org/10.1007/s12208-020-00273-0>
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12. <https://doi.org/10.1177/002224297103500302>
- Kulik, C. T., Pepper, M. B., Roberson, L., & Parker, S. K. (2007). The rich get richer: Predicting participation in voluntary diversity training. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 753–769. <https://doi.org/10.1002/job.444>
- Kurapkaitienė, N. (2013). Darbo su savanoriais pagrindai. <https://repository.mruni.eu/handle/007/16878>
- Landreth Grau, S. (2021). Marketing Communication for Nonprofit Organizations. S. Landreth Grau (Sud.), *Marketing for Nonprofit Organizations: Insights and Innovations* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090807.003.0007>
- Lee, Y., & Brudney, J. L. (2012). Participation in formal and informal volunteering: Implications for volunteer recruitment. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(2), 159–180. <https://doi.org/10.1002/nml.21060>

- Lee, Y., & Won, D. (2011). Attributes influencing college students' participation in volunteering: A conjoint analysis. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 8(2), 149–162. <https://doi.org/10.1007/s12208-011-0074-9>
- Lee, N. R., Kotler, P., & Colehour, J. (2023). *Social Marketing: Behavior Change for Good*. SAGE Publications.
- Lee, S. Y., Lim, J. R., & Shi, D. (2024). Visually Framing Disasters: Humanitarian Aid Organizations' Use of Visuals on Social Media. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 101(3), 749–773. <https://doi.org/10.1177/10776990221081046>
- Li, Y., & Volda, A. (2024). Nonprofit Organizations' Dialogic Use of Social Media: Principles and Practice. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 36(1), 65–90. <https://doi.org/10.1080/10495142.2022.2133059>
- Lindenmeier, J., Arnold, C., Zogaj, A., & Tscheulin, D. K. (2021). Congruence constructs as mediators of stereotypic image perceptions' effect on student volunteering intention. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(4), 575–597. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00284-5>
- Lietuvos jaunimo organizacijų taryba. (2023). <https://lijot.lt/>
- Lietuvos Raudonasis Kryžius. (n.d.). <https://redcross.lt/apie-mus/>
- Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas Nr. XI-1500. (2011). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.314C413DE28C>
- Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymo Nr. XI-1500 11, 12 straipsnių pakeitimo įstatymas. (2019). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/263550e0c4af11e993cff47c25bfa28c>
- Lietuvos Respublikos seimo nutarimas Nr. XIV-314 „Dėl 2022 metų paskelbimo savanorystės metais“. (2021). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bb50ff32b70111ebb83ad5fbec9dd554>
- Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsakymas Nr. 19855 „Dėl 2021–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos socialinės sutelkties plėtros programos pažangos priemonės Nr. 09-003-02-07-13 „Stiprinti ir plėtoti savanorišką veiklą“ aprašo patvirtinimo“. (2024). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/7d000420a29311efa605b9842742bf37>
- Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2021). *Savanorystė Lietuvoje auga ir keičiasi: per metus į savanorišką veiklą įsitraukė daugiau nei 11 tūkst. gyventojų*. <https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/savanoryste-lietuvoje-auga-ir-keiciasi-per-metus-i-savanoriska-veikla-isitrauke-daugiau-nei-11-tukst-gyventoju>
- Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-406 „Dėl

- Nacionalinės 2011-ųjų Europos savanoriškos veiklos, kuria skatinamas aktyvus pilietiškumas, metų programos patvirtinimo“.* (2010). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.380985>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1002 „Dėl savanorystės metų minėjimo 2022 metais plano patvirtinimo“.* (2021). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/46889a90540511ec862fdcbc8b3e3e05>
- Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymo Nr. I-172 4 ir 10 straipsnių pakeitimo įstatymas.* (2024). <https://www.e-tar.lt/portal/fr/legalAct/67df46f2c13811ef88c08519262548c4>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 17-640 „Dėl kai kurių Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų pripažinimo netekusiais galios“* (2007). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.CAEFC7977A3D>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 106-3801 „Dėl Savanoriškų darbų atlikimo sąlygų ir tvarkos patvirtinimo“* (2001). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.1BEF01EA1A70>
- Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. <https://socmin.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/veiklos-ataskaitos/>
- Lysakowski, L. (2002). The importance of volunteers in a capital campaign. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(4), 325–333. <https://doi.org/10.1002/nvsm.189>
- Lockstone-Binney, L., Holmes, K., Smith, K., & Baum, T. (2010). Volunteers and volunteering in leisure: Social science perspectives. *Leisure Studies*, 29(4), Article 4. <https://doi.org/10.1080/02614367.2010.527357>
- Lovejoy, K., & Saxton, G. D. (2012). Information, Community, and Action: How Nonprofit Organizations Use Social Media. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(3), 337–353. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2012.01576.x>
- Mattaini, M. A. (2013). *Strategic Nonviolent Power: The Science of Satyagraha*. Athabasca University Press.
- McCombs, M. E., Shaw, D. L., & Weaver, D. H. (2014). New directions in agenda-setting theory and research. *Mass Communication & Society*, 17(6), 781–802. <https://doi.org/10.1080/15205436.2014.964871>
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media. *The Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176–187.
- Mcmillan, S. J. (2002). A four-part model of cyber-interactivity: Some cyber-places are more interactive than others. *New Media & Society*, 4(2), 271–291. <https://doi.org/10.1177/146144480200400208>
- Meier, S., & Stutzer, A. (2008). Is Volunteering Rewarding in Itself? *Economica*, 75(297), 39–59.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2007.00597.x>

- Miller, K. (2021). The nonprofit marketing guide: High-impact, low-cost ways to build support for your good cause. John Wiley & Sons. (2nd edition)
- Mitchell, S.-L., & Clark, M. (2020). Volunteer choice of nonprofit organisation: An integrated framework. *European Journal of Marketing*, 55(1), 63–94. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2019-0427>
- Mitchell, S.-L., & Clark, M. (2021). Telling a different story: How nonprofit organizations reveal strategic purpose through storytelling. *Psychology & Marketing*, 38(1), 142–158. <https://doi.org/10.1002/mar.21429>
- Mora, E., Vila-Lopez, N., & Küster-Boluda, I. (2021). Segmenting the audience of a cause-related marketing viral campaign. *International Journal of Information Management*, 59, 102296. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102296>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Musick, M. A., & Wilson, J. (2007). *Volunteers: A Social Profile*. Indiana University Press.
- Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. (2023). <http://www.3sektorius.lt/trecias-sektorius/nvo-duomenu-baze/>
- Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. (2011). Europoje vyraujančių savanorystės modelių analizė. http://www.3sektorius.lt/docs/Savanorystes_analize_2011_2013-01-17_15_54_38.pdf
- Overgaard, C. (2019). Rethinking Volunteering as a Form of Unpaid Work. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(1), 128–145. <https://doi.org/10.1177/0899764018809419>
- Ozanne, L. K., Ballantine, P. W., & Mitchell, T. (2020). Investigating the Methods and Effectiveness of Crisis Communication. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(4), 379–405. <https://doi.org/10.1080/10495142.2020.1798856>
- Pang, A., Shin, W., Lew, Z., & Walther, J. B. (2018). Building relationships through dialogic communication: Organizations, stakeholders, and computer-mediated communication. *Journal of Marketing Communications*, 24(1), 68–82. <https://doi.org/10.1080/13527266.2016.1269019>
- Peiffer, M., Villotti, P., Vantilborgh, T., & Desmette, D. (2020). Stereotypes of volunteers and nonprofit organizations' professionalization: A two-study article. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(2), 355–372. <https://doi.org/10.1002/nml.21430>
- Pilietinės visuomenės institutas. <http://www.civitas.lt/time-line/pilietines-galios-indeksas-2024-m/>
- Pfajfar, G., Shoham, A., Małecka, A., & Zalaznik, M. (2022). Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact – Relationship marketing

- perspective. *Journal of Business Research*, 143, 46–61.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.051>
- Pranaityte, I. (2024). The Motivation to Volunteer and Change of Attitudes Towards Volunteering in a Post-Soviet Country. *Social Welfare Interdisciplinary Approach*, 14, 146–168.
<https://doi.org/10.15388/SW.2024.14.10>
- Price, K. N., Gioia, D. A., & Corley, K. G. (2008). Reconciling Scattered Images: Managing Disparate Organizational Expressions and Impressions. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 173–185. <https://doi.org/10.1177/1056492608314991>
- Prince, W., & Piatak, J. (2023). By the Volunteer, For the Volunteer: Volunteer Perspectives of Management Across Levels of Satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(5), 1191–1209. <https://doi.org/10.1177/08997640221127974>
- Pruskus, V. (2014). Jaunimo dalyvavimo savanoriškoje veikloje įtaka socializacijai ir kompetencijų ugdymuisi. *Santalka: filologija, edukologija*, 22(1), 74–81.
<https://doi.org/10.3846/cpe.2014.07>
- Putnam, R. D. (2001). Bowling Alone: Revised and Updated: The Collapse and Revival of American Community. *Simon & Schuster*. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/viluniv-ebooks/detail.action?docID=4935299>
- Randle, M., Leisch, F., & Dolnicar, S. (2013). Competition or collaboration? The effect of non-profit brand image on volunteer recruitment strategy. *Journal of Brand Management*, 20(8), 689–704. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.9>
- Rindova, V. P. (1997). Part VII: Managing Reputation: Pursuing Everyday Excellence: The image cascade and the formation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 188–194. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540042>
- Registru centras. <https://www.registrucentras.lt/naujienos/registru-centras-visuomene-atranda-savanorystes-prasme>
- Rodriguez, L., & Dimitrova, D. V. (2011). The levels of visual framing. *Journal of Visual Literacy*, 30(1), 48–65. <https://doi.org/10.1080/23796529.2011.11674684>
- Rochester, C., Paine, A. E., Howlett, S., & Zimmeck, M. (2010a). The Changing Face of Volunteering: Current and future trends. C. Rochester, A. E. Paine, S. Howlett, & M. Zimmeck (Sud.), *Volunteering and Society in the 21st Century* (p. 103–118). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230279438_8
- Rochester, C., Paine, A. E., Howlett, S., & Zimmeck, M. (2010b). Volunteering and Society in the 21st Century. *Palgrave Macmillan UK*. <https://doi.org/10.1057/9780230279438>
- Rochester, C. 1999. One Size Does Not Fit All: Four Models of Involving Volunteers in Voluntary Organizations. *Voluntary Action* 1 (2): 7–20.

- Rupp, C., Kern, S., & Helmig, B. (2014). Segmenting nonprofit stakeholders to enable successful relationship marketing: A review. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(2), 76–91. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1492>
- Sandberg, B., Hurmerinta, L., & Menzfeld, M. (2024). Volunteerism and community healing. *Community Development*, 55(6), 795–809. <https://doi.org/10.1080/15575330.2023.2301695>
- Santos, M. L. B. dos. (2021). The “so-called” UGC: An updated definition of user-generated content in the age of social media. *Online Information Review*, 46(1), 95–113. <https://doi.org/10.1108/OIR-06-2020-0258>
- Savicka, A. (2021). Volunteering in Lithuania: Comparative, Dynamic and Value Perspective. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 22, 116–135. <https://doi.org/10.15388/STEPP.2021.33>
- Scheufele, D. A., & Tewksbury, D. (2007). Framing, Agenda Setting, and Priming: The Evolution of Three Media Effects Models. *Journal of Communication*, 57(1), 9–20. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9916.2007.00326.x>
- Sepulcri, L. M. C. B., Mainardes, E. W., & Pascuci, L. (2022). Non-profit Brand Orientation as a Strategic Communication Approach. *International Journal of Strategic Communication*, 16(4), 572–598. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2058948>
- Shachar, I. Y., von Essen, J., & Hustinx, L. (2019). Opening Up the “Black Box” of “Volunteering”: On Hybridization and Purification in Volunteering Research and Promotion. *Administrative Theory & Praxis*, 41(3), Article 3. <https://doi.org/10.1080/10841806.2019.1621660>
- Shields, P. O. (2009). Young Adult Volunteers: Recruitment Appeals and Other Marketing Considerations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 139–159. <https://doi.org/10.1080/10495140802528658>
- Shumate, M., Cooper, K. R., Pilny, A., & Pena-y-lillo, M. (2017). The Nonprofit Capacities Instrument. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(2), 155–174. <https://doi.org/10.1002/nml.21276>
- Son, J., & Wilson, J. (2017). Education, Perceived Control, and Volunteering. *Sociological Forum*, 32(4), 831–849. <https://doi.org/10.1111/socf.12377>
- Sprinter research. Šalies gyventojų požiūrio į savanorystę ir turimos savanoriškos patirties tyrimas (2019). <http://socialbreeze.lt/wp-content/uploads/2020/02/Tyrimo-ataskaita-Savanoryst%C4%97-2019-SocialBreeze.pdf>
- Stebbins, R. A. (2009). Would You Volunteer? *Society*, 46(2), Article 2. <https://doi.org/10.1007/s12115-008-9186-1>
- Studer, S. (2016). Volunteer Management: Responding to the Uniqueness of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 688–714.

<https://doi.org/10.1177/0899764015597786>

- Telešienė, A. (2015). Asmeninė ir socialinė subjektyvi gerovė Lietuvoje. *Filosofija. Sociologija*, 4, 293–303.
- Trent, S. B., Allen, J. A., & Prange, K. A. (2020). Communicating our way to engaged volunteers: A mediated process model of volunteer communication, engagement, and commitment. *Journal of Community Psychology*, 48(7), 2174–2190. <https://doi.org/10.1002/jcop.22353>
- Walk, M., Zhang, R., & Littlepage, L. (2019). “Don’t you want to stay?” The impact of training and recognition as human resource practices on volunteer turnover. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 509–527. <https://doi.org/10.1002/nml.21344>
- Ward, A. M., & McKillop, D. G. (2010). Profiling: A Strategy for Successful Volunteer Recruitment in Credit Unions. *Financial Accountability & Management*, 26(4), 367–391. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2010.00506.x>
- Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14(2), 188–201. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.09.001>
- Willems, J., Jegers, M., & Faulk, L. (2016). Organizational Effectiveness Reputation in the Nonprofit Sector. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 454–475. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108802>
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26, 215–240.
- Wilson, J., & Musick, M. (1997). Who Cares? Toward an Integrated Theory of Volunteer Work. *American Sociological Review*, 62(5), Article 5. <https://doi.org/10.2307/2657355>
- Wilson, J., & Musick, M. (1999). The Effects of Volunteering on the Volunteer. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), Article 4.
- Wilson, J., & Son, J. (2018). The Connection between Neighboring and Volunteering. *City & Community*, 17(3), Article 3. <https://doi.org/10.1111/cico.12324>
- Wymer Jr., W. W., & Starnes, B. J. (1999). Segmenting Subgroups of Volunteers for Target Marketing: Differentiating Traditional Hospice Volunteers from Other Volunteers. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 6(2–3), 25–50. https://doi.org/10.1300/J054v06n02_02
- Wuthnow, R. (1991). Acts of Compassion: Caring for Others and Helping Ourselves. Princeton University Press. Princeton, New Jersey.
- Zboja, J. J., Jackson, R. W., & Grimes-Rose, M. (2020). An expectancy theory perspective of volunteerism: The roles of powerlessness, attitude toward charitable organizations, and attitude toward helping others. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(4), 493–507. <https://doi.org/10.1007/s12208-020-00260-5>

PRIEDAI

Priedas 1. Pusiau struktūruoto interviu gairės

Ižanga:

Dėkoju, kad sutikote skirti laiko šiam pokalbiui. Esu Vilniaus universiteto komunikacijos fakulteto antro kurso magistrantūros studentė, o šis interviu atliekamas magistro darbo tikslais.

Šio tyrimo tema: „Savanorystės įvaizdžio kūrimas ir sklaida Lietuvoje: komunikacijos strategijų analizė“. Interviu tikslas – remiantis Jūsų organizacijos patirtimi, geriau suprasti, kaip praktikoje formuojami ir įgyvendinami savanorystės komunikacijos sprendimai.

Interviu trukmė – iki vienos valandos. Dalyvavimas yra savanoriškas, todėl bet kuriuo metu galite nutraukti pokalbį arba neatsakyti į Jums nepatogius klausimus.

Jums sutikus, pokalbis bus įrašomas, siekiant tiksliai fiksuoti išsakytas įžvalgas. Įrašas bus naudojamas tik tyrimo tikslais, saugomas konfidencialiai ir neperduodamas tretiesiems asmenims. Tyrimo rezultatuose užtikrinamas Jūsų konfidencialumas, nebus pateikiama informacija, leidžianti identifikuoti Jus ar Jūsų organizaciją, nebent būtų sutarta kitaip.

Jei turite klausimų dėl tyrimo ar pokalbio eigos, mielai į juos atsakysiu. Jei ne – galime pradėti.

I. Organizacijos kontekstas (apie 5 min)

- ❖ Papasakokite trumpai apie savo organizaciją ir savo vaidmenį joje.
 - *Kokia organizacijos misija, pagrindinės veiklos sritys?*
- ❖ Koks yra Jūsų organizacijos ryšys su savanoryste?
 - *Ar tai pagrindinė kryptis, ar viena iš veiklos sričių?*
- ❖ Kaip savanorystė siejasi su Jūsų organizacijos misija ir veiklos kryptimis?
- ❖ Kiek Jūsų organizacijai svarbi savanoriška veikla?
 - *Kokį vaidmenį ji užima Jūsų organizacijoje?*
 - *Kaip vertinate savanorystės reikšmę organizacijai?*

II. Komunikacijos strategijos ir planavimas (apie 10 min)

- ❖ Kaip Jūsų organizacijoje planuojama ir koordinuojama komunikacija?
 - *Kokiomis vertybėmis ar principais ji grindžiama?*
- ❖ Kaip Jūsų organizacija derina ilgalaikius strateginius tikslus su kasdiene komunikacijos praktika?
 - *Kaip reaguojate į visuomenės pokyčius ar aktualijas?*
- ❖ Kokius tikslus keliate komunikacijai?
- ❖ Kokia dalis visos Jūsų organizacijos komunikacijos yra skiriama būtent savanorystei?

- *Kaip dažnai, koku mastu?*
- ❖ Kaip organizuojate komunikaciją, susijusią su savanoryste?
 - *Kokie pagrindiniai tikslai ir prioritetai akcentuojami?*
- ❖ Kas paskatino Jūsų organizaciją įtraukti savanorystę į savo komunikaciją?
- ❖ Kokią žinutę ar viziją apie savanorystę siekiate perteikti savo komunikacijoje?
- ❖ Kaip lūkesčiai, jei tokių turėjote planavimo etape, pasiteisino praktikoje?
- ❖ Kokios komunikacijos priemonės ar sprendimai, Jūsų manymu, duoda geriausių rezultatų?
- ❖ Kokį sėkmingos komunikacijos apie savanorystę pavyzdį galėtumėte išskirti iš savo organizacijos patirties?
 - *Dėl kokių priežasčių pasirinkote tokį pavyzdį?*
 - *Kaip manote, kas lėmė šios komunikacijos sėkmę?*

III. Komunikacijos turinys ir priemonės (apie 7 min)

- ❖ Kokį turinį dažniausiai kuriate apie savanorystę?
 - *Kokie formatai jums labiausiai pasiteisina?*
- ❖ Kaip nusprendžiate, kokias temas ar akcentus iškelti, komunikuojant apie savanorystę?
- ❖ Kokiomis vertybėmis, emocijomis ir pagrindinėmis žinutėmis remiatės savo komunikacijoje apie savanorystę?
 - *Kokius simbolius, naratyvus ar vaizdinius dažniausiai naudojate?*
- ❖ Kaip apibūdintumėte savo komunikacijos toną?
- ❖ Kaip sprendžiate, kokius komunikacijos kanalus pasirinkti?
 - *Kuriuos kanalus laikote efektyviausiais?*
 - *Dėl kokių priežasčių pasirenkate būtent tokius kanalus?*
- ❖ Kokias žmonių grupes siekiate pasiekti savo komunikacijoje apie savanorystę?
 - *Dėl kokių priežasčių pasirenkate šias grupes?*
 - *Kaip stengiatės užtikrinti jų įtrauktį ir pasiekiamumą?*
- ❖ Kaip bendradarbiaujate, jei bendradarbiaujate, su kitomis organizacijomis, institucijomis ar žiniasklaida?
 - *Kokias bendradarbiavimo formas taikote?*
 - *Kaip vertinate tokio bendradarbiavimo reikšmę, rezultatus?*

IV. Savanorystės įvaizdis (apie 10 min)

- ❖ Kaip suprantate Lietuvoje vyraujančią savanorystės įvaizdį?
 - *Koks jis, Jūsų manymu, yra šiandien?*
 - *Su kuo dažniausiai siejamas?*

- *Kaip jį vertinate?*
- *Kiek šis įvaizdis atitinka Jūsų organizacijos siekiamą požiūrį į savanorystę?*
- ❖ Kokie stereotipai ar požiūriai apie savanorystę, jei tokių pastebite, vyrauja visuomenėje?
 - *Kaip Jūsų organizacija į tai reaguoja?*
 - *Kaip su tuo dirbate savo komunikacijoje?*
- ❖ Kaip, Jūsų manymu, skiriasi tai, kaip apie savanorystę kalba įvairios institucijos, žiniasklaida ar kitos organizacijos?
 - *Kuo Jūsų organizacijos požiūris į savanorystės komunikaciją panašus ar skiriasi nuo kitų?*
- ❖ Kaip apibūdintumėte savo organizacijos vaidmenį formuojant savanorystės įvaizdį Lietuvoje?
 - *Kaip Jūsų organizacija siekia pristatyti savanorystę visuomenei?*
 - *Kokį savanorystės įvaizdį siekiate sukurti ar sustiprinti visuomenėje?*
- ❖ Kas, Jūsų nuomone, labiausiai padeda kurti patrauklų savanorystės įvaizdį?
 - *Kokie veiksniai ar sprendimai yra svarbiausi šiam procesui?*
 - *Kaip manote, kaip Jūsų organizacija prisideda prie to?*
- ❖ Kaip Jūsų komunikacija, Jūsų manymu, veikia visuomenės požiūrį į savanorystę?
- ❖ Ką, Jūsų nuomone, šiandieninėje visuomenėje būtų svarbiausia akcentuoti kalbant apie savanorystę?

V. Komunikacijos iššūkiai ir vertinimas (apie 7 min)

- ❖ Kaip Jūsų organizacija vertina komunikacijos indėlį į bendrą veiklą ir tikslų pasiekimą?
 - *Kokią vertę, Jūsų manymu, Jūsų komunikacija sukuria organizacijai?*
 - *Koks, Jūsų nuomone, yra svarbiausias komunikacijos indėlis Jūsų organizacijoje?*
- ❖ Kaip Jūs vertinate savo komunikacijos strategijos įgyvendinimą?
- ❖ Kaip vertinate savo komunikacijos apie savanorystę efektyvumą?
 - *Kaip matuojate rezultatus/poveikį?*
 - *Kaip nustatote, ar Jūsų komunikacija pasiekia norimas grupes ar žmones?*
- ❖ Kaip vertinate savanorių įsitraukimo poveikį Jūsų organizacijai?
 - *Kaip savanoriai prisideda prie organizacijos veiklos ar jos komunikacijos stiprinimo?*
- ❖ Su kokiais iššūkiais dažniausiai susiduriate, jei susiduriate, komunikuodami apie savanorystę?
 - *Kokios situacijos ar veiksniai kelia daugiausia sunkumų?*
 - *Kaip sprendžiate iškilusias problemas, jei tokių pasitaiko?*

VI. Ateities kryptys (apie 5 min)

- ❖ Kaip, Jūsų manymu, turėtų atrodyti idealus savanorystės įvaizdis Lietuvoje?

- *Kokie pokyčiai ar naujovės galėtų padėti šį įvaizdį sustiprinti ar padaryti patrauklesnį?*
 - ❖ Kokias ateities kryptis ar naujoves planuoja Jūsų organizacija, siekdama geriau skleisti savanorystės idėją?
 - *Ką norėtumėte keisti ar tobulinti savo komunikacijoje?*
 - ❖ Kaip, Jūsų nuomone, kitos savanoriškos organizacijos galėtų tobulinti savo veiklą ir komunikaciją?
 - *Ko, Jūsų manymu, šiandien joms labiausiai trūksta, jeigu trūksta?*
 - ❖ Ką patartumėte žmogui, norinčiam įsitraukti į savanorišką veiklą?
 - *Kaip, Jūsų manymu, organizacijos galėtų tapti patrauklesnės potencialiems savanoriams?*
-

- ❖ Prieš baigiant pokalbį, norėčiau paklausti, ar yra dar kas nors, kas, Jūsų manymu, svarbu savanorystės komunikacijos ir įvaizdžio formavimo temoje, bet ko šiame interviu neaptarėme?
- ❖ Taip pat, siekiant tyrimo konteksto aiškumo, prašyčiau trumpai patikslinti Jūsų amžių ir patirtį dirbant su savanorystės komunikacija.
- ❖ Jei daugiau neturite ką pridurti, dėkoju už skirtą laiką ir pasidalintas įžvalgas – jos yra labai reikšmingos šiam tyrimui.

Priedas 2. Dirbtinio intelekto įrankių naudojimo deklaracija

VILNIAUS UNIVERSITETO KOMUNIKACIJOS FAKULTETO DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO DEKLARACIJA

Studento / studentės vardas, pavardė: Marta Adomaitytė

Studijų programa, kursas: Ryšiai su visuomene, 2 kursas

Rašto darbo pavadinimas: Savanorystės įvaizdžio kūrimas ir sklaida Lietuvoje: komunikacijos strategijų analizė

Rašto darbo tipas: Magistro baigiamasis darbas

Deklaracijos pateikimo data: 2025-12-29

Vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto akademinės etikos kodekso³³, Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto rašto darbų metodinių nurodymų³⁴, Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių³⁵ ir Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto rekomendacijų dėl dirbtiniu intelektu paremtų programų naudojimo studijų procese³⁶:

☒ Patvirtinu

☐ Nepatvirtinu

Rašto darbe buvo taikyti šie dirbtinio intelekto (DI) įrankiai (nurodyti įrašant taikymo tikslą):

☒ ChatGPT: pagalbinė priemonė minties išgryninimui, gramatinių ir rinkimo klaidų atpažinimui

☐ Grammarly: _____

☐ Midjourney: _____

☐ Gemini: _____

☐ kita: _____

☐ kita: _____

Kita prašoma pateikti informacija:

1. Darbo išnašose turi būti nurodytos rašto darbo teksto vietos, parengtos naudojant konkrečius dirbtinio intelekto (DI) įrankius.
2. Darbo išnašose turi būti nurodyta DI įrankiais parengto teksto apimtis.

³³ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas:

https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

³⁴ Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto rašto darbų metodiniai nurodymai:

https://www.kf.vu.lt/dokumentai/VU_KF_RDMN_2024_m_final.pdf

³⁵ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės: https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

³⁶ Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto rekomendacijos dėl dirbtiniu intelektu paremtų programų naudojimo studijų procese:

https://www.kf.vu.lt/dokumentai/documents/2024/Rekomendacijos_dėl_dirbtiniu_intelektu_paremtu_programu_naudojimo_studiju_procese.pdf