

Sporto savanorių vadybininkų kvalifikacijos kėlimas | UVMIS

Sporto savanorystės, solidarumo ir Europos vertybių vadovas



LIETUVIŠKAI

Projekto „Sporto savanorių vadybininkų kvalifikacijos kėlimas“ (UVMIS) tikslas – parengti sporto savanorių vadybos kvalifikacijos standartą ir aukštojo mokslo lygmens studijų programą, taip sukuriant prielaidas galimiems sporto savanorystės vadybos Europoje pokyčiams. Sukurta programa padės nuosekliai spręsti sporto savanorystės iššūkius unifikuojant specialistų kompetencijas ir gebėjimus bei numatant kryptingas tobulinimo priemones ir veiklos gaires.

Projektui vadovauja Erasmus universiteto Roterdamo vadybos mokykla ir kiti partneriai: Europos savanoriškos veiklos centras, Olandijos ledo ritulio asociacija, ENGSO, NR Sports Volunteering Solutions, IGNITX, Prancūzijos sporto ir laisvalaikio profesijų federacija, CSV Trentino ir Vytauto Didžiojo universitetas.

Finansuojama Europos Sąjungos lėšomis. Tačiau išreiškiamas požiūris ar nuomonė yra tik autoriaus (-ių) ir nebūtinai atspindi Europos Sąjungos ar Europos švietimo ir kultūros vykdomosios įstaigos (EACEA) požiūrį ar nuomonę. Nei Europos Sąjunga, nei EACEA negali būti laikoma už juos atsakinga.



Bendrai finansuoja
Europos Sąjunga

Turiny

<i>Įvadas</i>	89
<i>Žmogaus orumas ir žmogaus teisės</i>	91
<i>Laisvė</i>	93
Klubų atvejis	93
Renginių atvejis.....	94
<i>Demokratija</i>	95
Klubų atvejis	96
Renginių atvejis.....	96
<i>Lygybė</i>	97
Klubų atvejis	97
Renginių atvejis.....	98
<i>Pagarba teisinei valstybei</i>	99
Klubų atvejis	99
Renginių atvejis.....	100
<i>Išvados</i>	100
<i>Bibliografija</i>	101

Ivadas

Šis vadovas parengtas kaip Erasmus+ projekto „**Sporto savanorių vadybininkų kvalifikacijos kėlimas**“ (**UVMIS**) dalis. Jis priklauso keturių tarpusavyje viena kitą papildančių leidinių serijai, sukurtai siekiant suteikti metodinę pagalbą Europos sporto savanorių vadybininkams:

- 1 – Europos sporto savanorių vadybininkų etikos kodeksas
- 2 – Sporto savanorystės, solidarumo ir Europos vertybių vadovas
- 3 – Vadovas apie sporto savanorių vadybininkų vaidmenį puoselėjant įtraukiąją savanorystę bei kultūriškai jautrų įsitraukimą į sportą
- 4 – Savanorių vadybos sporto renginiuose vadovas

UVMIS projektas remiasi idėja, kad norint spręsti ateities sporto savanorių vadybos klausimus reikia geriau parengtų, kvalifikuotų ir pripažintų vadybininkų. Šie specialistai turėtų organizuoti savanorių veiklą ir priimti strateginius ir koordinavimo lygmens sprendimus naudodamiesi aukštomis kompetencijomis, mokslo žiniomis ir įrodymais pagrįstą vadybą. Projekto vykdytojai atliko sporto savanorystės analizę ir nustatė tai, kad Europoje nėra pakankamai išteklių, kuriais remiantis galima būtų rengti aukšto lygmens sporto savanorių vadybininkus.

UVMIS projekto priemonės turėtų padėti mažinti atotrūkį sporto savanorių rengimo srityje atskirose Europos šalyse. Projekto priemonės atliepia sporto sektoriaus organizacijų poreikius ir siūlo naujas savanorių vadybininkų rengimo tobulinimo idėjas, prieigas ir programines priemones. Projekto priemonių adaptavimas galėtų sustiprinti sporto organizacijas (klubus, federacijas, asociacijas) ir renginius (varžybų ir masinių renginių, pvz. maratonų organizatorius ir pan.). Pagrindiniai projekto rezultatai – parengta aukštojo mokslo programa (skirta patyrusiems sporto savanorių vadovams) ir keturi praktiniai vadovai apimantys etikos, ES vertybėmis pagrįstą orientavimą, įtraukiąją savanorystę bei savanorystę sporto renginiuose. Šie įrankiai turėtų padėti sporto vadybininkams ir sporto organizacijoms įgyti reikiamų žinių bei įgūdžių. Be to, jie kuria gaires aukštų kompetencijų standartams ir kvalifikacijoms.

Atlikto tyrimo ataskaita (sporto savanorystės vadybos situacijos analizė) ir savanorystės vadybos politikos apžvalga (pasirodys 2026 m.) atskleidžia šio sporto sektoriaus poreikius Europoje. Ja remiantis yra teikiamos rekomendacijos sprendimų priėmėjams. Jomis siekiama tobulinti viešąją politiką, susijusią su sporto savanorių vadovų rengimu ir kvalifikacijų pripažinimu.

Daugiau apie UVMIS projekto rezultatus rasite [čia](#).

Norint geriau suprasti gaires svarbu išskirti du skirtingus savanorių vadybos metodus (Meijs, Hoogstad, 2001):

- **Narystės vadyba (NV)** apibūdina tokias organizacijas, kaip sporto klubai. Šiose organizacijose savanoriai priklauso jau esančių narių bendruomenei. Jie yra integruojami pasitelkiant visus

dalyvius vienijančią kultūrą. Šios organizacijose nėra lūkesčių keliamų savanoriams, o jų pripažinimas yra grindžiamas ilgalaikiu savanorišku darbu. Savanorių įsitraukimas yra ilgalaikis.

- **Programų vadyba (PV)** naudojama konkrečioms, trumpalaikiams sporto renginiams, pavyzdžiui, įvairaus dydžio sporto varžybos. Šiame sporto savanorystės modelyje savanoriai yra įtraukiami konkrečioms, pareigoms, su aiškiai apibrėžtomis užduotimis ir atsakomybėmis.

Šis ***Sporto savanorystės, solidarumo ir Europos vertybių vadovas*** nagrinėja Europos vertybes sporto savanorių vadybos kontekste. Įvade paaiškinamos Europos vertybės ir pateikiama sporto sektoriaus savanorių vadybos sistema. Tolesniuose skyriuose kiekviena Europos vertybė nagrinėjama atsižvelgiant į tai, kaip ji pasireiškia sporto savanorių vadyboje, kartu su susijusiomis grėsmėmis ir galimybėmis. Europos Sąjungos (ES) vertybės, apibrėžtos Europos Sąjungos sutarties 2 straipsnyje (ES sutartis, 2012), apibrėžia ES tapatybę kaip bendrą teisinę tvarką. Laikytis šių vertybių yra būtina sąlyga norint įstoti į ES, o valstybės narės privalo jas puoselėti ir įstojusios. Europos Sąjungos sutarties (2012) 2 straipsnyje išvardytos šešios pagrindinės ES vertybės, kurios taip pat sudaro šio vadovo pagrindą:

Pagarba žmogaus orumui

Laisvė

Demokratija

Lygybė

Teisinė valstybė

Žmogaus teisių paisymas

Kaip aprašyta ***Savanoriškos veiklos, solidarumo ir europinių vertybių vadove (EVI-DEMS, 2023)***, solidarumas yra svarbus normatyvinis pagrindas savanoriškoje veikloje. Žmonės savanoriauja sporto klubuose ar renginiuose (varžybose, maratonuose ir pan.) kai jaučia vienybę ir bendrą tikslą. Savanoriai jaučia bendrą interesą arba ryšį su sporto klubu ar sporto renginiu, kuriam savanoriauja be piniginio atlygio.

ES (kaip dažniausiai ir sporto klubai) yra sukurta ir veikia remiantis solidarumo principu. Šias dvi skirtingo pobūdžio organizacijas jungia ir bendri tikslai. Savanoriai savo veiklomis prisideda prie sporto klubo ar sporto renginio tikslų be tiesioginės asmeninės finansinės naudos. Taigi Europos vertybės gali būti įtvirtinamos savanoriškoje veikloje kaip kertiniai principai. Be to, tai kuria netiesiogines pridėtines vertes, kurios yra reikšmingos solidarumo ES puoselėjimui.

UVMIS projektu siekiama išsiaiškinti, kaip galima pagerinti ir labiau plėtoti savanorių vadybos kokybę sporto organizacijose (UVMIS, 2024). Tai svarbu ne tik patiems savanorių vadybininkams, bet ir kitiems sistemos dalyviams – sporto organizacijų valdybos nariams, vietos ir nacionalinio lygmens politikos formuotojams bei komercinėms (sporto renginių) organizacijoms. Šie suinteresuoti veikėjai (tiesiogiai ar netiesiogiai) kontaktuoja su savanorių vadybininkais ir veikia savanoriškąsias veiklas sporte. Taigi, ES vertybės veikia sporto savanorių vadybininkus sąveikų aspektais.

Minėtas vadovas nagrinėja Europos vertybes savanorių vadybos aspektais. Normatyviniai poveikiai yra svarbūs socialinių pokyčių metu. Dėl šios priežasties jie veikia ir savanoriškos veiklos aplinkas (Enjolras, 2021). ES vertybės suteikia saugumą savanoriams veikiant sudėtingose aplinkose ir apsaugo juos nuo savivalės, diskriminacijos ir socialinės atskirties. Be to, šis „vertybinis kompasas“ kuria normatyvinius orientyrus. Savanorių vadybininkai gali panaudoti šias vertybes savo veiklose sprendimų priėmimui ar pagrindimui.

Šis vadovas skirtas savanorių vadybininkams, kurie šiuo metu dirba arba anksčiau dirbo sporto sektoriuje. Tai dalis mokymosi medžiagos, sukurtos UVMIS projekto metu. Projekte sukurta medžiaga leidžia patyrusiems savanorių vadybininkams tobulinti gebėjimus, kompetencijas ir/arba gauti kvalifikaciją patvirtinančius dokumentus.

Vadovo skyrių pradžioje yra pateikiami pagrindinių Europos vertybių apibrėžimai. Toliau yra pateikiamas vertybių aprašymas sporto klubų ir sporto renginių kontekstuose. Skyrių pabaigoje yra pateikiami vertybių taikymo aprašymai sporto vadybos aspektu.

Šiame vadove atskleidžiamos galimybės ir iššūkiai, su kuriais savanorių vadybininkai gali susidurti pritaikydami Europos vertybes savo veiklose. Šiame vadove pateiktą normatyvinį aiškinimą pagilina kita UVMIS projekto priemonė - „**Europos sporto savanorių vadybininkų etikos kodeksas**“. Jis pateikia orientyrus bei paaiškinimus, kuriais vadovaujantis galima spręsti etines dilemas bei sudėtingas savanoriškos veiklos koordinavimo problemas.

Žmogaus orumas ir žmogaus teisės

Šiame skyriuje paaiškinamos dvi Europos vertybės: **pagarba žmogaus orumui** ir **pagarba žmogaus teisėms**. Jos yra glaudžiai susijusios ir tarnauja kaip ES vertybių pamatas. Dėl to jos yra aptariamose viename skyriuje, o jų kontekstualizavime nedaroma takoskyra tarp sporto savanorių vadybos narystės organizacijose ir renginiuose /programose.

Ką reiškia šios Europos vertybės?

Pagarba žmogaus orumui yra pagrindinė ES teisės sistemos vertybė (TEU, 2012). Žmogaus teisės yra savarankiška teisės sritis. Ji yra visų kitų ES teisės sričių ir sistemų pamatas. Kiti teisės principai ir normos negali pažeisti kitų asmenų orumo. Tai reiškia, kad vieno asmens teisės negali būti įgyvendinamos kito asmens orumo sąskaita.

ES sutarties preambulėje teigiama, kad šalys signatarės teikia didelę reikšmę žmogaus teisėms. ES sutarties **6 straipsnio 1 dalyje** (Europos Sąjunga, 1992) patvirtinama, kad ES pripažįsta teises, laisves ir principus, išdėstytus Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartijoje (2007).

ES pagrindinių teisių chartija (2007 m.) garantuoja žmogaus teisių apsaugą. Šios teisės apima, be kita ko, teisę į nediskriminavimą dėl lyties, rasės, etninės kilmės, religijos, tikėjimo, negalios, amžiaus ar seksualinės orientacijos; teisę į asmens duomenų apsaugą; teisę kreiptis į teismą. Ši teisė suteikia apsaugą kultūrinėms, religinėms ir kalbinėms mažumoms.

Kokie pavojai kyla šioms vertybėms?

Grėsmė žmogaus orumo vertybei kyla tada, kai vieno asmens pagrindinių teisių įgyvendinimas neigiamai veikia kito asmens orumą. Tai gali nutikti sporto savanorystėje. Pavyzdžiui, savanoris, remdamasis laisvės vertybe, įžeidžiu būdu išsako savo nuomonę kito savanorio atžvilgiu, kuris priklauso socialiai diskriminuojamai grupei (gali būti kitos religijos ar seksualinės orientacijos). Kitas tiesioginio diskriminavimo pavyzdys, sirgalių ir/ar sportininkų įžeidus elgesys savanoriaujančio teisėjo, priklausančio religinei mažumai, atžvilgiu. Tai gali nutikti netiesiogiai, per netinkamą komentarą ar pasisakymą, bet tai būtų akivaizdus žmogaus orumo pažeidimas.

Aprašytos elgsenos demonstruoja nepagarbą žmogaus teisėms ir iliustruoja teisės į nediskriminavimą pažeidimus (religijos ir seksualinės orientacijos pagrindais). Kartu tai parodo, kaip šios dvi Europos vertybės yra glaudžiai susijusios ir papildo viena kitą. Laisvės vertybė papildo šių idealų sąrašą (jos aprašymą rasite 3 skyriuje).

Kaip sporto savanorių vadybininkas gali puoselėti šias vertybes?

Savanorių vadybininkas yra atsakingas už nediskriminuojančios aplinkos sukūrimą. Aprašytos situacijos neturėtų įvykti tokioje aplinkoje. Vis dėlto, išvengti tiesioginio ar netiesioginio diskriminavimo ar nepagarbaus elgesio neįmanoma. Ką tokiu atveju daryti ir kaip išvengti netinkamo elgesio apraiškų? Savanorių vadybininkas gali atlikti reikšmingą vaidmenį puoselėdamas vertybėmis pagrįstas sąveikas. Pavyzdžiui, jis gali įvesti sporto savanorių elgesio kodeksą. Šis kodeksas gali būti rengiamas įtraukiant savanorius ir taip mažinant rizikas, kad jo bus nesilaikoma atliekant užduotis ar pan. Savanorių vadybininkas gali formuoti pageidaujamą elgesį motyvuodamas savanorius, kurie demonstruoja darbe pavyzdinį elgesį. Tokiu būdu, vadybininkas gali orientuoti kitus savanorius į priimtą elgesį.

Kuriant elgesio kodeksą tiek savanorių vadybininkas, tiek patys savanoriai skatinami reflektuoti žmogaus orumo ir pagarbos žmogaus teisėms principus. Tai yra svarbu, nes šios vertybės yra neatsiejama savanorišką veiklą apibrėžiančių taisyklių dalis. Taisyklių vertybinis aiškinimas ir refleksija yra veiksminga priemonė sporto savanorystėje. Vis dėlto, vadybininko vaidmuo priklauso ir nuo socialinio konteksto: grupės dydžio, savanorių tarpusavio ryšių bei savanorystės veiklos trukmės. Natūralu, kad pastangos užtikrinti saugumą didelėje savanorių grupėje bus sudėtingesnės, palyginti su darbu vadovaujant ilgalaikių savanorių komandai.

Laisvė

Trečioji pamatinė Europos vertybė yra **laisvė**. Ši vertybė yra įsišaknijusi Europos **kultūrinėse, religinėse** ir **humanistinėse tradicijose**, o **ES sutartyje (2007)** valstybės narės dar kartą patvirtino savo įsipareigojimą šiam principui. Šiame vadove daugiausia dėmesio skiriama individualioms laisvėms, tokioms kaip teisė į privatų gyvenimą, religijos laisvė ir saviraiškos laisvė. Tai nėra baigtinis sąrašas, tačiau šios konkrečios laisvės pasirinktos todėl, kad sporto savanoriškos veiklos aplinkoje jos gali patirti didžiausią spaudimą arba, priešingai, jos gali būti sustiprintos.

Klubų atvejis

Kokios grėsmės kyla šiai vertybei?

Savanoriškos veiklos kontekste, kuriai būdinga **narystės vadyba** (pavyzdžiui, sporto klubuose), santykiai tarp savanorių vadybininko ir pačių savanorių dažnai būna ne tokie formalūs (Meijs & Hoogstad, 2001). Čia savanoriai paprastai gerai vieni kitus pažįsta, o **socialiniai aspektai** yra vieni iš pagrindinių motyvatorių. Dėl šios priežasties riba tarp savanorių „vadovo“ ir „klubo pažįstamo“ vaidmenų gali „išsitrinti“, o tai kelia pavojų teisei į privatumą.

Savanoriai turi teisę į asmeninį gyvenimą, **įskaitant laisvę rinktis**, kada jiems yra patogiu savanoriauti. Vadybininkas gali piktnaudžiauti žinodamas savanorio **asmeninį tvarkaraštį** bei užimtumą. Jis gali daryti spaudimą savanoriui ir reikalauti „skubios pagalbos“ kai atsiranda tam nenumatytas poreikis.

Glaudus bendruomeniškumas yra būdingas narystės organizacijoms (klubams, federacijoms). Tai gali kelti grėsmę **saviraiškos laisvei**, kadangi **homogeniškoje grupėje** turėti kitokią nuomonę ir ją viešai išsakyti gali būti sudėtinga.

Tradiciškai sporto klubai formuojami remiantis **bendrais principais**, kurie vienija žmones (Boessenkool, 2011). Tai sukuria vienodą, **unifikuotą vertybių ir elgsenos normų sistemą**. Pavyzdžiui, kai kurie klubai istoriškai remiasi konkrečia **religine tradicija**. Tačiau **laisvė burtis religiniu pagrindu kelia mažumų** (pvz. religinių) **atstūmimo riziką**. Ar toks atstūmimas yra vertybiškai tinkamas? Keliant šį klausimą galima prieiti prie išvados, kad tokios ribotos klubų ar kitų sporto organizacijų vertybinės sistemos gali būti tapatinamos su grėsme **laisvės** vertybei.

Kaip savanorių vadybininkas gali puoselėti laisvės vertybę? Narystės vadybos perspektyvoje, savanorių vadybininkas gali skatinti laisvės vertybę keliais būdais. Pirma, **pagarbą asmeniniam gyvenimui** galima užtikrinti aiškiai apibrėžiant **savanorių vaidmenis ir atsakomybes**. Tai nustato lūkesčius ir sumažina kišimosi į asmeninį gyvenimą tikimybę. Antra, suteikdami (potencialiems) savanoriams laisvę patiems susidaryti tvarkaraštį ar rinktis norimas užduotis. Pasak Arnon, Almog-Bar ir Cnaan (2022), toks lankstumas padeda išlaikyti esamus savanorius, pritraukti naujus ir **skatina ilgalaikį įsipareigojimą savanoriškai veiklai**.

Be aiškių vaidmenų aprašymų, vadybininkas turėtų pasirūpinti, kad būtų sukurtos ir įgyvendintos savanorių laisvės saugančios organizacijų, asociacijų, federacijų **politikos**. Jos galėtų apimti **religinių**

laisvių apsaugą užtikrinant, kad savanoriai nebūtų atstumiami ar verčiami atlikti užduotis dėl tikėjimo, prieštaraujant jų įsitikinimams. Taip pat taisyklėse galima numatyti **lankstų savanorių įsitraukimą**, taip suteikiant jiems tam tikrą autonomiją.

Saviraiškos laisvę vadybininkas gali skatinti kurdamas aplinką, kurioje išklausoma kiekvieno savanorio. Pavyzdžiui, galima numatyt specialų formatą **atviriems pasisakymams** susirinkimų metu.

Renginių atvejis

Kokios grėsmės kyla šiai vertybei didelių sporto renginių savanoriškose veiklose?

Didelio masto renginiuose, kuriuose dalyvauja daugybė savanorių, kyla dvejopas iššūkis. Viena vertus, dėl didelio žmonių skaičiaus sunkiau užtikrinti **individualizuotą pagalbą** kiekvienam savanoriui. Kita vertus, organizaciniai **didelio sporto renginio ištekliai** leidžia lanksčiau atliepti įvairius savanorių poreikius. Puikus pavyzdys yra **maldos kambario** įrengimo klausimas. Kada ir dėl ko jis galėtų arba turėtų būti įrengiamas? Kaip savanorių vadybininkas turėtų reaguoti į prašymus suteikti laiko ir erdvės religinėms praktikoms? Tokie klausimai suponuoja dilemas. Vadybininkas privalo išlaikyti pusiausvyrą tarp dviejų principų: pagarbos religijos išpažinimo **laisvei** ir **lygybės tarp visų savanorių** (arba „lygių teisių visiems“).

Be to, dideliuose renginiuose savanorių grupė paprastai būna mažiau **vienalytė**. Savanoriauti į maratonus, didelio masto varžybas susirenka žmonės iš labai skirtingų socialinių, kultūrinių, etninių aplinkų. Natūralu, kad savanoris gali **simpatizuoti konkrečiam sportininkui ar komandai**. Tokia asmeninė preferencija ir jos raiškos yra nedraudžiamos, tačiau yra svarbu užtikrinti, kad vieno sportininko, komandos palaikymas netaptų **priešišku**, **nepagarba kitiems** sportininkams (pavyzdžiui, iš kitos šalies). „Kitų menkinimas“ ir „savų“ prioretizavimas turėtų būti suprantamas kaip nepriimtinas elgesys.

Kaip savanorių vadybininkas gali puoselėti šią vertybę?

Sporto savanorių programų taikymo aspektu, tarpusavio sąveikų distancijos tarp vadybininko ir savanorių paprastai būna didesnės. Tai palengvina **asmeninio gyvenimo atskyrimą nuo savanoriškos veiklos**. Šį atskyrimą galima dar labiau sustiprinti organizacinėmis priemonėmis, pavyzdžiui, suteikiant savanoriams pakankamai laiko ir erdvės atsitraukimui. Taip pat, vadybininkai turėtų gerbti privatumą ir **nestebėti savanorių asmeninių socialinių tinklų paskyrų**, išskyrus pagrįstus atvejus. Rekomenduojama šias nuostatas aiškiai įtvirtinti organizacijos taisyklėse / politikose.

Saviraiškos laisvę galima skatinti sudarant sąlygas savanoriams pasisakyti ir dalintis skirtingomis **nuostatomis** ar **pažiūromis**. Tam puikiai tinka **komandos formavimo užduotys** ar mokymai. Jos padeda savanoriams geriau pažinti vieni kitus, o kartu ir pačią organizaciją. Dėl to, jie jaučiasi saugiau, patogiau ir drąsiau reikšdami savo mintis.

Vadybininkas gali atsižvelgti į asmenines savanorio vertybes, kai taikoma **individualizuotos vadybinės paramos** prieiga. Pavyzdžiui, jei savanoris nurodo, kad dėl religinių įsitikinimų vengia **fizinio kontakto**,

tai vadybininkas gali jam neskirti tam tikrų užduočių (pvz. apyrankių uždėjimas renginių lankytojams, žiūrovams ar **fizinės patikros atlikimas** sportininkams ir pan.). Apskritai, vadybininkai turėtų **pritaikyti** užduotis ir vaidmenis naudodamiesi dideliu savanorių būriu. Tai yra realistiška ir įgyvendinama dideliuose renginiuose.

Galiausiai, **sporto renginių organizavime, susirinkimų laisvė** yra mažiau aktuali nei savanoriškos veiklos taikyme klubuose, federacijose (Meijs & Hoogstad, 2001). Savanoriai ateina į didžiuosius sporto renginius turėdami **aiškius lūkesčius**, kadangi jiems yra numatytos veiklos. Dėl to **savanorių užduotys** bei vaidmenys yra konkretūs ir aiškiai apibrėžti. Taigi, šiuo atveju, nėra didelio poreikio organizuoti nuolatinis susirinkimus ar diskusijas dėl veiklos krypčių.

Demokratija

Ketvirtoji aptariama Europos vertybė yra **demokratija**. Ši vertybė aprašyta keliuose **ES sutartyse**. Pavyzdžiui, **ES sutartyje (2007)** teigiama, kad valstybės narės įsipareigoja laikytis demokratijos principo. Šis principas reiškia, kad, pavyzdžiui, šalies **valdymas** turi būti grindžiamas **tautos valia**. **Sporto savanoriškos veiklos** kontekste demokratijos principas yra realizuojamas klubų, federacijų **valdymo organuose / struktūrose, organizaciniuose procesuose**:

Atstovaujamoji demokratija: sporto savanorystės kontekste tai reiškia valdymo formą, kai, pavyzdžiui, sporto klubo nariai patys nepriima visų administracinių sprendimų, o šią atsakomybę deleguoja išrinktiems atstovams. Šie atstovai sudaro klubo valdybą ir narių vardu priima sprendimus dėl klubo politikos.

Sprendimų priėmimo skaidrumas: sprendimų priėmimo procesas privalo būti **atviras** ir **skaidrus**. Jis turi būti susietas su atskaitingumu nariams ir suinteresuotiesiems veikėjams. Tai reiškia, kad informacija turi būti **prieinama**, o sprendimų priėmimo eiga – **aiški**. Taip pat, turi būti sudarytos **galimybės teikti pasiūlymus**, numatyti **atskaitomybės** ir **priežiūros mechanizmai**. Visi šie skaidrumo elementai apsjungia **klubo visuotinio narių susirinkimo metu**. Juose savanoriai prisideda prie klubo politikos įgyvendinimo būdami organizacijos integralia dalimi.

Teisė į skundą ir peticiją: **teisė į skundą** reiškia galimybę apskųsti valdymo organo sprendimų atskirų narių atžvilgiu. Šia teise siekiama suteikti **teisinę apsaugą** ir skatinti **procesų kokybės gerinimą**. Teisė į skundą yra platesnės teisės į peticiją (kreipimąsi) dalis, t. y. tai yra apskundimo kompetentingai institucijai teisė. Priklausomai nuo **klubo įstatų** ir **vidaus tvarkų**, visuotinio narių susirinkimo metu yra dažnai numatoma galimybė pateikti skundą arba pareikalauti valdybos atsakomybės.

Galima teigti, kad organizacijos, gebančios **prasmingai įtraukti savanorius, visapusiškai išnaudoja jų potencialą**, todėl tokie savanoriai yra labiau linkę tęsti savo veiklą. Norėdama maksimizuoti šį

organizacijos „įtraukimo potencialą“ (angl. engageability), vadovybė turi atsižvelgti į keturis klasterius (Arnon ir kt., 2022): **vertybinį (ideologinį), vadybinį, fizinį ir ryšių-palaikymo**. Nors demokratijos vertybė aptinkama visuose klasteriuose, ryškiausiai ji pasireiškia **vertybiniame** (sprendimų priėmime).

Klubų atvejis

Kokios grėsmės kyla šiai vertybei?

Sporto klubas iš prigimties yra **demokratinė organizacija**. Dėl šios priežasties, demokratija gali patirti spaudimą dėl skirtingo pobūdžio grėsmių. Pavyzdžiui, **skaidrumo ir dalyvavimo stoka** gali lemti tai, kad sprendimai priimami „už uždarytų durų“ ir nariai turi mažai įtakos klubo politikai. Dažnai tokiais atvejais **komunikacija svarbiais klausimais** (pvz., dėl finansų ar valdybos sprendimų) **yra prasta**. Dėl šių aplinkybių, galia gali susitelkti nedidelės grupės rankose. Tokia situacija klube gali sukurti aplinką, kurioje klubo nariai ir savanoriai jaučiasi negalintys išsakyti savo **nuomonės**, o **valdybos kritika yra slopinama**.

Kita grėsmė šiai vertybei – **žinių ir švietimo apie demokratinis procesus trūkumas** klube. Tai reiškia, kad nariai ir savanoriai nepakankamai žino savo **teises ir pareigas** organizacijoje bei nesupranta, kokį vaidmenį jie gali atlikti.

Kaip savanorių vadovas gali skatinti šią vertybę?

Norint sustiprinti demokratiją sporto klube, būtina parengti tinkamus **įstatus ir vidaus taisykles**, kurie garantuotų narių **dalyvavimo ir balsavimo vidaus organuose teises**. **Narių susirinkimai** (kuriuose žmonės gali išsakyti savo požiūrį ir dalyvauti dialoge) užtikrina aktyvų narių įsitraukimą į **sprendimų priėmimo procesą**. **Skaidri komunikacija** apie politiką, finansus ir sprendimus kuria narių pasitikėjimą ir padeda išvengti nesusipratimų. Galiausiai, **narių ir savanorių švietimas apie demokratines vertybes** prisideda prie didesnio jų sąmoningumo apie **teises ir atsakomybes** organizacijoje.

Renginių atvejis

Kokios grėsmės kyla šiai vertybei?

Programos vadybos kontekste, dažnai siekiama labai konkrečių **tikslų** veiklų organizavime ir vykdyme. Savanoriai turi mažai arba visai neturi įtakos tikslų ir siekių nustatymui. Tiesą sakant, jie dažnai pasirenka organizaciją dėl jos tikslų ir siekių. Kadangi šie tikslai yra pagrindinė dalyvavimo priežastis, savanorių **tiesioginė įtaka uždavinių įgyvendinimui yra ribota**. Taigi, demokratijos vertybei gali kilti grėsmės dėl **neskaidrumo** priimant sprendimus. Tai nutinka, kai savanoriai nėra įtraukiami į tikslų pakeitimą.

Pavyzdžiui, asmuo užsiregistruoja savanoriauti sporto renginyje konkrečiame mieste, tačiau jau po registracijos sužino, kad renginys yra perkeltas į kitą miestą. Organizacinė struktūra, kurioje veikia savanoriai (ypač didelio masto sporto renginiuose), dažnai nėra sukurta taip, kad leistų savanoriams **būti išgirstiems** per susirinkimus ar kitas jų įtraukimo formas. Vis dėlto, savanoriai gali įgyti tam tikrą įtaką susiburdami ir kartu išreiškdami savo kolektyvinę poziciją organizacijos atžvilgiu.

Kaip savanorių vadovas gali puoselėti šią vertybę?

Sporte daugelis organizacijų turi **narių tarybą** arba **sportininkų komisiją**. Toks organas užtikrina, kad asmenys, kurie atstovauja organizacijai ar yra jos pagrindas, turi turėti galimybę būti išgirsti ar patarti sprendimų priėmimo procese. Tai galima palyginti su **darbo tarybų** veikla įmonėse ar įstaigose. Panašių patariamųjų organų pagrindu yra apsaugoma **demokratijos** vertybė. Programos vadybos kontekste, savanorių vadybininkas gali suteikti savanoriams **balsą** ir **įtraukti juos į sprendimų priėmimą** įsteigdamas panašų atstovaujamąjį organą (priklausomai nuo savanoriškos veiklos ar renginio trukmės). Kitas būdas demokratiškumo skatinime, **skundų nagrinėjimo procedūrų** diegimas savanorių procesų organizavimo struktūrose. Formali skundų procedūra apibrėžia procesą kaip pateikti pretenziją. Tai netiesiogiai prisideda prie Europos teisės vertybės pritaikymo praktiniame kontekste. Suteikus šiuos mechanizmus, savanorio balsas tampa girdimas organizacijoje. Taip yra didinimas organizacijos „potencialas“, o tai, pasak Arnon ir kt. (2022), gali padėti išlaikyti savanorius.

Lygybė

Lygybės vertybė reiškia, kad visi yra **lygūs prieš įstatymą**, nepriklausomai nuo lyties, rasės, etninės priklausomybės, religijos, negalios, amžiaus ar seksualinės orientacijos. Visos **diskriminacijos** formos yra draudžiamos teisės principais ir normomis. Diskriminacija apibrėžiama kaip nevienodas asmenų traktavimas, nepalanki padėtis arba atskirtis dėl asmeninių savybių be pateisinamos priežasties (Nyderlandų žmogaus teisių institutas, n.d.).

Klubų atvejis

Kokios grėsmės kyla šiai vertybei?

Pasak Nyderlandų žmogaus teisių instituto (n.d.), diskriminaciją lemia sąmoningi ir pasąmoningi stereotipai bei išankstinės nuostatos, o ne **netinkami teisės aktai**. Tai pasireiškia **struktūriniu ir kolektyvine grupių marginalizacija** etninės (ar suvokiamos etninės) kilmės pagrindu.

Visuomenėje sporto savanoriai turi tai suvokti diskriminacijos priežastis ir pagrindus, kad užkirstų kelią diskriminaciniam elgesiui. **Antidiskriminacinis sąmoningumas** yra susijęs ir su **savanorių atrankomis**. Šiame etape galima klausti, ar visi savanoriai turi lygias galimybes? Tai aktualu ir tolimesniuose savanorių vadybos procesuose. Galima toliau klausti, ar visi savanoriai vertinami vienodai? Ar visi turi lygias galimybes tobulėti? Sąmoningumo didinimas organizacijoje gali padėti užtikrinti, kad atskirtis nesutrukdytų visiškai išnaudoti savanorių potencialo.

Narystės vadybos kontekstuose, pavyzdžiui, sporto klubuose, nariai ir savanoriai dažnai gerai pažįsta vieni kitus. Tai gali lemti tai, kad **dominuojančios grupės** tampa uždaros ir mažumų atstovams yra

sunkiau integruotis. Jie gali būti **eliminuojami** iš tam tikrų dominančių veiklos pozicijų, net jei yra pakankamai kvalifikuoti.

Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad sporto klubai yra linkę būti **homogeniškais organizacijomis** (Boessenkool, 2011; Meijs & Hoogstad, 2001). Dažnai tai įvyksta neformaliai, tačiau kai kuriais atvejais homogeniškos organizacijos yra tikslingai kuriamos. Pavyzdžiui, studentų sporto klubai arba LGBTQ+ sporto klubai; tai sukuria įtraukties paradoksą – įtraukiant konkrečią **mažumos** grupę, kitos grupės gali būti atskirtos.

Kaip savanorių vadybininkas gali skatinti šią vertybę?

Savanorių vadybininkui yra svarbu aiškiai suprasti visus organizacijos narius ir užtikrinti, kad kiekvienas turėtų galimybę dalyvauti, remiantis savo **gebėjimais ir įgūdžiais**. Pavyzdžiui, vyrauja įsitikinimas, kad **žmonės su negalia** yra mažiau kompetentingi (Rutland ir kt., 2022). Tikėtina, kad toks suvokimas egzistuoja ir sporto klube tarp savanorių vadybininkų. Vis dėlto, sportininkai su negalia gali būti priimti į klubą remiantis **lygių galimybių sudarymo principu** („įvairovės skatinimo politika“). Neįgaliųjų įsitraukimas demonstruoja įvairovę. Vis dėlto, neįgalieji **nėra dažnai kviečiami dalyvauti** pačios organizacijos valdyme ar veikloje. Taigi, simuliacinio pobūdžio ar „demonstracinė“ įtrauktis žymi faktinę atskirtį.

Įvairovės politika yra kitas vadybinis įrankis **lygių galimybių vertybės** puoselėjimui. Tai reiškia, kad esant vienodai savanorių kandidatų kvalifikacijai, pirmenybė yra teikiama (potencialiam) savanoriui, kuris prisideda prie **įvairesnės komandos sudėties**, pvz., neįgaliajam, rasinės mažumos atstovui (tai vadinama pozityvios diskriminacijos instrumentais). Galima rinktis ir alternatyvius sprendimus įgyvendinant „lygių galimybių visiems“ principą. Šiuo atveju, **„aklas“ (anoniminis) verbavimas** užtikrina lygiateisiškumą atrankos procese (asmens duomenys yra paslėpti nuo atrankos komiteto pradiniam etapui).

Renginių atvejis

Kokios grėsmės kyla šiai vertybei?

Formalios savanorių verbavimo procedūros yra dažniau taikomos dideliuose renginiuose, palyginus su klubais. Atranka iš esmės reiškia atskirtį. Labai svarbu, kad **atrankos komitetai** suvoktų savo (galios) poziciją. Jų priimami sprendimai turi būti pagrindžiami **sąžiningumo** principu.

Net ir atrinkus savanorius, jų **lygiateisiškumo** užtikrinimui gali kilti grėsmės. Tai gali nutikti, kai atskiri savanoriai yra **išskiriami** remiantis asmeninėmis simpatijomis, o ne veiklos rezultatais. Toks protegavimas gali daryti **įtaką užduočių skyrimo ir vertinimo** procesų metu.

Kaip savanorių vadybininkas gali puoselėti lygybę?

Savanorių vadybininkas gali skatinti lygybės vertybę nustatydamas aiškius procesus ir procedūras. Pavyzdžiui, verbavimo ir vertinimo kriterijai gali būti viešai skelbiami kartu su paaiškinimais dėl priimtų sprendimų. Prie lygių galimybių užtikrinimo gali prisidėti ir įvairiapusis atrankos komitetas. Be to,

taikant „keturių akių“ principą (kai sprendimus peržiūri bent du skirtingų sričių ar patirčių asmenys) galima sumažinti nelygybės riziką. Šie principai gali būti taikomi ne tik atrankos, bet ir vertinimo procesams.

Pagarba teisei valstybei

Pagarba teisei valstybei yra šeštoji Europos vertybė, kuri yra aptariama šiame vadove. Šis principas reikalauja, kad ES valstybės narės įdiegtų sistemas, **garantuojančias piliečių teisinę apsaugą**. ES visi veiksmai grindžiami teisinės valstybės principu, t. y. sprendimai remiasi sutartimis, kurias valstybės narės ratifikavo savanoriškai ir demokratiškai. **Už teisėsaugą ir teisingumą** atsako nepriklausoma teismų sistema. Teisės aktai yra privalomi visiems asmenims, įskaitant valdžios institucijas, o teismų nepriklausomumas yra būtina sąlyga. Tokiu būdu užtikrinamas **teisinis tikrumas, lygybė prieš įstatymą, teisėtumas ir tinkama asmenų apsauga**.

Sporto kontekste plačiai žinoma **sąžiningo žaidimo (angl. *fair play*)** sąvoka. Šią koncepciją priima ne tik sportininkai, teisėjai ir arbitrai, bet ir savanoriai bei savanorių vadybininkai. Tai reiškia žaidimą pagal sporto taisykles ir **sportiškumo / garbingo žaidimo** skatinimą.

Klubų atvejis

Kokios grėsmės kyla šiai vertybei?

Narystės vadybos kontekste gali kilti keletas grėsmių, kai nesilaikoma pagrindinių teisinės valstybės principų. Pavyzdžiui, **teisėtumo** principui gali kilti pavojus, jei tokios taisyklės kaip įstatai, **vidaus tvarkos taisyklės** ar **drausmės kodeksai** yra neaiškūs arba apie juos nepranešama iš anksto, todėl nariai nežino, kas leidžiama, o kas draudžiama. **Lygybės** principui kyla grėsmė, kai nariai traktuojami nevienodai dėl **kilmės, lyties ar amžiaus**, ir dėl to pašalinami iš treniruočių, varžybų arba netenka balsavimo teisės. Tai kelia pavojų ir kitoms Europos vertybėms, pavyzdžiui, tokioms kaip laisvė, lygybė ir pagarba žmogaus teisėms.

Taip pat, labai svarbu užtikrinti savanorių teisę į **teisinę apsaugą**. Organizacijos nariai ar savanoriai negali apsiginti nuo valdybos sprendimų ar drausminių nuobaudų bei galimybės kreiptis į skundų / apeliacijų nagrinėjimo komitetus ir pan. Ši teisinė apsauga dera su **demokratijos** vertybe. Ja remiantis yra aiškinama **teisė apskųsti sprendimus**. Galiausiai, demokratijos principas pažeidžiamas, kai: nariai neturi balso formuojant klubo politiką; valdyba nėra renkama skaidriai; kai svarbūs sprendimai nepriimami visuotiniame susirinkime. Šis principas plačiau aptariamas 4 skyriuje, kuriame daugiausia dėmesio skiriama Europos demokratijos vertybei.

Kaip savanorių vadovas gali puoselėti šią vertybę?

Viešai skelbiant įstatus, taisykles, elgesio kodeksus ir drausmės taisykles svetainėje ar narių portale, **užkertamas kelias savivalei**, o nariai ir savanoriai žino savo teises bei pareigas. Sporto savanorių vadybininkas turėtų pristatyti taisykles naujo sezono pradžioje (pirmojo susitikimo metu), siekiant užtikrinti, kad žmonės tikrai žinotų apie šiuos dokumentus ir juos suprastų. Be to, narių įtraukimas per

reguliarius **visuotinius susirinkimus, apklausas ir teminius susibūrimus** padeda išlaikyti jų aktyvų įsitraukimą ir užtikrina pasitikėjimą.

Nepriklausomo **skundų ar ginčų komiteto**, atskiro nuo valdybos, įsteigimas klubuose ir federacijose prisideda prie **objektyvaus sprendimų priėmimo** ir stiprina **pasitikėjimą**. Taip pat, būtina informuoti narius ir savanorius apie jų **teises**. Tai galima padaryti susirinkimo ar seminario metu. Skaidri komunikacija apie sprendimus ir klubo bei federacijos politiką padeda išvengti nesusipratimų ir didina palaikymą. Tokios praktikos sumažina nesusipratimų rizikas ir užtikrina didesnę palaikymą.

Renginių atvejais

Kokios grėsmės kyla šiai vertybei?

Programos vadybos kontekste, teisinės valstybės vertybei gali pakenkti įvairios grėsmės, susijusios su neskaidrumo reiškiniais. Korupcija ir interesų konfliktai tiesiogiai kompromituoja sąžiningumą ir skaidrumą. Tuo tarpu diskriminacija ir nevienodas elgesys suardo lygių teisių teisinės valstybės principus. Įstatymų ir taisyklių nesilaikymas (pavyzdžiui, darbo teisės ar privatumo įstatymų pažeidimai) gali sumažinti pasitikėjimą organizacija. Skaidrumo trūkumas priimant sprendimus ir priežiūros mechanizmų nebuvimas (pavyzdžiui, pranešėjų apsaugos politikos) didina netinkamo elgesio riziką organizacijoje.

Kaip savanorių vadybininkas gali skatinti šią vertybę?

Būdamas savanorių vadybininku programos vadybos kontekste, galite puoselėti šią Europos vertybę skatindami **sąžiningumo (vientisumo), skaidrumo ir atskaitomybės kultūrą**. Tai prasideda nuo gero pavyzdžio rodymo: **nuoseklus veikimo pagal vidaus taisykles, teisės aktus ir etikos standartus**. Taip pat yra svarbu nustatyti ir komunikuoti savanoriams **procedūras bei veiklos gaires**. Todėl reikėtų informuoti apie organizacijos lūkesčius – taip savanoriai supras, ko iš jų tikimasi ir ko jie gali tikėtis mainais iš organizacijos.

Esminis dalykas yra **saugios aplinkos kūrimas**, kurioje savanoriai galėtų **pranešti apie netinkamą elgesį** nebijodami pasekmių. Pavyzdžiui, tai galima įgyvendinti paskiriant **konfidencialų patarėją** arba įgyvendinant **pranešėjų apsaugos politiką**. Atviro dialogo skatinimas, rimtas požiūris į iššūkius ir aktyvus savanorių įtraukimas į **sprendimų priėmimą** prisideda prie aplinkos kūrimo, kurioje gerbiama **teisėnė valstybė**. Be to, reguliarių sesijų apie sąžiningumą, teises ir pareigas organizavimas (arba šių temų akcentavimas kitais būdais) padeda didinti sąmoningumą ir taisyklių laikymosi tikimybę.

Išvados

Šis vadovas atskleidė ir pagrindė šešių Europos vertybių sąsajas sporto savanorystės kontekstuose. Skatinant demokratijos vertybę yra daromas poveikis ir kitoms vertybėms, pavyzdžiui, laisvei. Demokratijos teisinės valstybės vertybės papildo viena kitą, t. y. demokratinėms sistemoms yra būdingas skaidrus sprendimų priėmimas bei teisė teikti skundus ir peticijas. Šie aspektai yra ir esminiai teisinės valstybės elementai. Taigi, sporto savanorių vadybininkas turėtų remtis visomis šešiomis

vertybėmis savo praktinėse veiklose. Jas reikia naudoti integruotai, kaip vieningą visumą. Tai užtikrina sufokusuotą normatyvinę prieigą savanorių vadybininko darbuose ir organizacijos veikloje.

Europos vertybių įgyvendinimas turi teigiamą poveikį solidarumui savanorių aplinkoje. Tiksliau, tai stiprina vienybės pojūtį ir didina bendrumo jausmą bei savanorių motyvaciją prisidėti prie veiklos.

Bibliografija

Arnon, L., Almog-Bar, M., & Cnaan, R. A. (2022). Volunteer Engageability: A Conceptual Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(6), 1633-1659. <https://doi.org/10.1177/08997640221132499> (Original work published 2023)

Boessenkool, J. (2011). Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F., Sportverenigingen: tussen tradities en ambities (pp. 21-30). Nieuwegein: Arko Sport Media.

Enjolras, B. (2021). Explaining the varieties of volunteering in Europe: A capability approach. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(6), 1187-1212.

Europese Unie. (1992). *Verdrag betreffende de Europese Unie*. Maastricht, 7 februari 1992.

Europese Unie. (2007). *Handvest van de grondrechten van de Europese Unie* (2007/C303/01).

EVI-DEMS (2023). *Guide to Volunteering, Solidarity and European Values*. [Project Results | Evi Dems](#)

Meijs, L. & Hoogstad, E. (2001). New ways of managing volunteers: Combining membership management and programme management. *Voluntary Action*, 3(3), 41-61.

College voor de Rechten van de Mens, z.d. *Institutioneel racisme*, College voor de Rechten van de Mens. Geraadpleegd op 10-9-2025 via <https://www.mensenrechten.nl/themas/institutioneel-racisme>

Rutland, E. A, Suttiratana S. C., Da Silva Vieira S., Janarthanan R., Amick M., Tuakli-Wosornu Y.A.(2022). Para athletes' perceptions of abuse: a qualitative study across three lower resourced countries. *British Journal of Sports Medicine*, 2022; 1–8.

TEU (Treaty on European Union) (2012). Consolidated Version of Treaty on European Union Official Journal of the European Union, C326/13 (2012) C 326/391.

UVMIS (2024). Application form for Erasmus +.