

# VADOVO RETORIKA IR KOMUNIKACIJA

2026 m. / Pavasario semestras

## Modulio anotacija

Puikūs komunikacijos įgūdžiai yra privalomi sėkmingai lyderystei. Kokie yra efektyviai komunikuojančių žmonių bruožai ir kaip įtakingi lyderiai bendrauja su personalu ir suinteresuotosiomis šalimis? Ko reikia norint įkvėpti kitus, skatinti naujas idėjas ar komunikuoti sudėtingose situacijose? Kaip jūs galite pozicionuoti save kaip vadovą, vykdydami įtraukų bendravimą?

Vadovo komunikacijoje pagrindiniai elementai yra vadovas (išraiška, prezentacija), kiti žmonės (aplinka, komanda) bei kontekstas (situacija, organizacija). Šio modulio ašis - efektyvus komunikavimas. Modulio aprėpia daugelį pamatinių vadybos ir vadovo sričių bei funkcijų, tačiau per komunikacijos prizmę. Todėl šio modulio tikslas yra suprasti efektyvios komunikacijos organizacijose principus, išmokyti kaip panaudoti savo bendravimo įgūdžius rezultatams pasiekti bei išplėsti savo vadovavimo įgūdžius efektyvios komunikacijos pagalba.

**Šis modulis apima** (bet neapsiriboja) šiomis temomis:

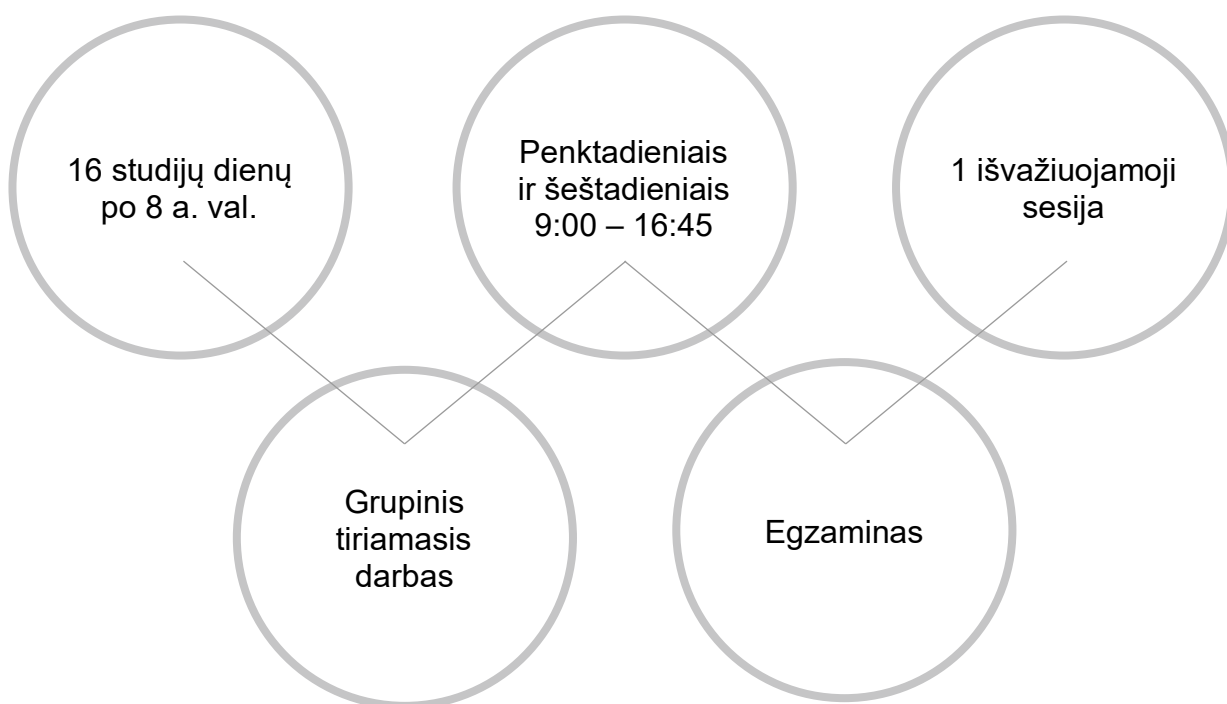
- Pagrindinių komunikacijos elementų supratimas ir praktika: kalbinės išraiškos, įtikinėjimas, klausymasis, krizių ir konfliktų sprendimas, derybos bei autentiška saviraiška;
- Įvairių komunikacijos įrankių ir technikų pritaikymas darbui komandose bei organizaciniam procesams gerinti;
- Savo asmeninių stipriųjų ir silpnųjų komunikacijos pusių supratimas ir tobulinimas.

**Modulio metu** ugdysite savo komunikacinius gebėjimus ir tapsite autentišku, efektyviai komunikuojančiu vadovu.

**Šis modulis skirtas jums**, jei norite panaudoti komunikaciją kaip efektyvų įrankį jūsų darbinėje veikloje bendraujant su darbuotojais, kolegomis, klientais ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis. Šis modulis yra skirtas žmonėms, siekiantiems ugdyti savo lyderystės komunikacijos gebėjimus ir žinias bei tokiu būdu sustiprinti savo vadovavimo gebėjimus.

**Baigę šį modulį gebėsite** geriau pažinti savo, kaip vadovo, komunikaciją, mokėsite panaudoti įvairius komunikacijos įrankius asmeninėje bei organizacinėje sferose, ir panaudoti komunikaciją kaip naudingą įrankį komunikuojant tiek „žemyn“ (komandoms), tiek „aukštyn“ (valdybose).

**Modulio vadovė prof., dr. Vita Akstinaitė** – ISM universiteto Mokslo ir akademinių darbuotojų prorektorė, ISM Globalios lyderystės ir strategijos magistro programos vadovė, Verslo mokslų daktarė. Ji taip pat yra vizituojanti tyrėja IDIAP Tyrimų institute Šveicarijoje bei Kolumbijos universitete Niujorke. Ankstesnė jos patirtis – darbas Jungtinėje Karalystėje Londono Ekonomikos ir Politikos mokslų universitete bei Karalienės Marijos universitete bei vadovavimas lyderystės programoms Murdoch universitete Perte, Australijoje. Vita taip pat turi didelę patirtį dirbant su verslo analitikos projektais informacinių technologijų srityje Lietuvoje ir užsienyje. Tyrimų ir profesinių interesų sritis – lyderystė bei ego išraiška vadovų kalboje. Dr. Akstinaitė yra mokslinių tyrimų iniciatyvos „Infinitus Labs“, kuri skatina bendradarbiavimą tarp verslo ir mokslo institucijų, bendrąkūrėja. Vita atliko ir pristatė savo tyrimus tarptautiniu mastu, tame tarpe Anglijoje, Australijoje, Portugalijoje, Šveicarijoje, JAV ir kitose šalyse.



## Pagrindinės modulio temos

- Komunikacijos elementai ir prezentaciniai įgūdžiai
- Komunikacija gyvoje ir virtualioje organizacinėje erdvėje
- Autentiška lyderio komunikacija
- Komunikacija sudėtingose situacijose: konfliktų sprendimas, krizių valdymas
- Komunikacija įvairiuose lygmenyse (komandos, valdybos)
- Įtikinėjimo ir derybų strategijos
- Charizmatiškos komunikacijos ugdymas

# 2026 m. pavasario semestro kalendorius

| Vasaris / 2026 |    |    |    |    |    |
|----------------|----|----|----|----|----|
| P              | A  | T  | K  | P  | Š  |
| 2              | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| 9              | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 16             | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| 23             | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
|                |    |    |    |    |    |

| Kovas / 2026 |    |    |    |    |    |
|--------------|----|----|----|----|----|
| P            | A  | T  | K  | P  | Š  |
| 2            | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| 9            | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 16           | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| 23           | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
| 30           | 31 |    |    |    |    |

| Balandis / 2026 |    |    |    |    |    |
|-----------------|----|----|----|----|----|
| P               | A  | T  | K  | P  | Š  |
|                 |    | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 6               | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 |
| 13              | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| 20              | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| 27              | 28 | 29 | 30 |    |    |

| Gegužė / 2026 |    |    |    |    |    |
|---------------|----|----|----|----|----|
| P             | A  | T  | K  | P  | Š  |
|               |    |    |    | 1  | 2  |
| 4             | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  |
| 11            | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| 18            | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 |
| 25            | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |

| Birželis / 2026 |    |    |    |    |    |
|-----------------|----|----|----|----|----|
| P               | A  | T  | K  | P  | Š  |
| 1               | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  |
| 8               | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 15              | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 22              | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 |
| 29              | 30 |    |    |    |    |

| Liepa / 2026 |    |    |    |    |    |
|--------------|----|----|----|----|----|
| P            | A  | T  | K  | P  | Š  |
|              |    | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 6            | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 |
| 13           | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| 20           | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| 27           | 28 | 29 | 30 | 31 |    |

## Kalendoriaus žymėjimų reikšmės:

-  Modulio užsiėmimai; 8 akademinės valandos per dieną.
-  Įvadinis finansų seminaras (vakarais; pasirenkama veikla studentams, kurie prieš bet kurio modulio studijas nori susipažinti su finansų pagrindais)
-  Įvadas į studijas studijuojantiems ISM pirmąjį semestrą (vakare; pasirenkama veikla)
-  Socialinių tyrimų metodų seminaras (vyksta tik tam tikruose moduluose)
-  Modulio baigiamieji atsiskaitymai: egzaminas ir tiriamųjų darbų pristatymai
-  Modulio baigimo pažymėjimų įteikimas

## Modulio dėstytojai



### Prof. Dr. Vita Akstinaitė

- Vadybos mokslų daktarė, ISM universiteto profesorė
- ISM Globalios lyderystės ir strategijos magistro programos vadovė
- Paskutinius dešimt metų dirbo prestižiniuose universitetuose Amerikoje, Anglijoje, Šveicarijoje ir Australijoje
- Organizacijos „Infinitus Labs“ bendrąjį kūrėją
- Lyderystės srities mokslininkė, pristačiusi savo mokslinius tyrimus prestižinėse konferencijose ir kvietiniuose renginiuose JAV, Australijoje, Portugalijoje, Anglijoje ir kitose šalyse
- Daugelio mokslinių straipsnių autorė. Mokslinių tyrimų sritis: tamsioji lyderystės pusė, DI naudojimas, lyderio kalba
- Prof. Akstinaitės tyrimai pritraukė daugiau nei 1,5 mln eur finansavimą



### Prof. John Antonakis

- Organizacinės elgsenos profesorius Lozanos universitete Šveicarijoje
- Mokslinio žurnalo *The Leadership Quarterly* vyr. redaktorius
- Tarptautiniu mastu žinomas charizmatiškos lyderystės tyrimų srityje). Jo tyrimai reguliariai cituojami spaudoje: Harvard Business Review, The Economist, TEDx
- Išleido 51 akademinį straipsnį, 32 knygų skyrius bei parašė 'The Nature of Leadership' knygą. Jo straipsniai yra cituoti daugiau nei 32 000 kartų
- Įtrauktas į dažniausiai cituojamų pasaulio tyrėjų sąrašą
- Prof. Antonakio tyrimai pritraukė virš €2,2 mln. finansavimą



### Balys Narbutas

- „Fabula Rud Pedersen Group“ komunikacijos konsultantas
- Prezantacijos įgūdžių ir viešojo kalbėjimo treneris
- Virš dešimt metų dirba komunikacijos ir viešųjų ryšių srityse, tame tarpe buvęs ir „Žinių radijo“ žinių korespondentu bei Lietuvos Seimo Liberalų sąjūdžio frakcijos atstovu spaudai
- Krizių valdymo, viešųjų ryšių ir komunikacijos taktikų ekspertas



## Daiva Žeimytė-Bilienė

- Žurnalistė (Vilniaus televizija, 5 kanalas, Lietuvos Ryto TV, Delfi TV)
- 23 metų žurnalistinio darbo patirtis
- Žinių tarnybos vadovė, aktualijų laidų rengėja, dokumentinių filmų kūrėja ir režisierė
- Lietuvos žurnalistų sąjungos valdybos narė
- Žurnalistų sąjungos Vilniaus skyriaus pirmininkė
- Medijų tarybos narė
- VU žurnalistikos bakalauras



## Artūras Jonkus

- „1323“ komunikacijos agentūros direktorius
- Vilniaus universiteto praktikos docentas
- Daugiau nei 25 m. dirba korporatyvinės komunikacijos, viešųjų reikalų ir diplomatijos srityse
- Dirbęs su Phillip Morris International, SEB Arena, Tieto, Valstybės kontrolės, Huawei, Lexus, Lietuvos Draudimas ir kitų Lietuvos ir tarptautinių kompanijų komunikacijos strategijomis
- Dėsto korporacinės komunikacijos valdymą Vilniaus universitete bei tarptautines derybas ISM vadybos ir ekonomikos universitete
- Kelių tarptautinių startuolių (IQ Polls, RottenWifi) įkūrėjas



## Dr. Rasa Katilienė

- Vadybos mokslų daktarė, ISM universiteto lektorė
- ICF Lithuanian prezidentė, ugdomojo vadovavimo specialistė
- Sertifikuota PCC ICF Integral Master Coach, Spiralinės Dinamikos teorijos „SDi“ praktikė, „DeepChange SQ21“ dvasinio intelekto ugdymo konsultantė
- Turi daugiau nei dvylikos metų praktinę patirtį vadovavimo, projektų valdymo, pardavimo ir klientų aptarnavimo srityse
- Mokslinių interesų bei ekspertinės sritys: lyderystė ir organizacijos kultūros ypatumai



## Donaldas Duškinas

- Retorikos mokytojas, „Retorikos akademijos“ įkūrėjas
- Profesinio kelio pradžioje – dramos teatro režisierius
- Viešojo kalbėjimo psichoterapeutas, lektorius nuo 2003 m.
- Geštalto terapeutas, Geštalto teatro terapijos praktikas
- Kvėpavimo terapijos praktikas
- Koučingo specialistas (Master Coach. ICTA-ICU sertifikacija)
- Keturių knygų autorius („Retorika. Retoterapija“, „Retorika Vaikams“, „Retorika Mokytojams“, „Bijau būti matomas – VAGA“)



## Justas Kučinskas

- Judesio mokytojas, judesio mokyklos Movement Vilnius įkūrėjas
- Įkūnytų grupių mokymosi procesų fasilitatorius, akredituotas „Social Presencing Theater“ ir „Theory U“ (Presencing Institute) praktikas. Veda „Įkūnytų lyderystės“ kursą ISM vadybos ir ekonomikos universitete, bei YIP (Youth Initiative Program) Švedijoje.
- Vilniaus universitete, bei King's College London studijavo filosofiją, Londono Birkbeck universitete studijavo scenos menus.



## Deimantė Butkė

- Trafitea Strateginių vartotojų pritraukimo vadovė
- Daugiametė darbo patirtis su globaliomis marketingo komunikacijos strategijomis
- ISM universiteto lektorė
- ISM universiteto doktorantė – tyrinėja dirbtinio intelekto ir intuicijos sąveiką vadovų sprendimuose
- Idialogue platformos mentorė



## Dr. Dalius Misiūnas

- ISM Vadybos ir Ekonomikos universiteto rektorius
- Elektros ir elektronikos inžinerijos mokslų daktaras (Lundo Universitetas, Švedija)
- Turi daugiau kaip 10 metų patirtį skirtingose verslo organizacijose: SWECO, „Ernst&Young“, „Lietuvos energija“, „Maxima Grupė“
- Nepriklausomas „AUGA group“ valdybos narys ir pirmininkas, Swedbank nepriklausomas tarybos narys ir Šiaurės Europos žaliosios energetikos bendrovės Gren valdybos narys



## Rasa Jakilaitienė

- Komunikacijos profesionalė, žurnalistė
- 16 metų TV žinių tarnybose
- LNK Verslo žinių redaktorė ir vedėja, TV laidų apie verslą prodiuserė
- 10 metų viešajame sektoriuje: finansų ministrės komunikacijos patarėja, dvi kadencijas Užsienio reikalų ministro komunikacijos patarėja, Ministro Pirmininko komunikacijos patarėja.
- Verslo žurnalistų klubo steigėja, „Open House Vilnius“ gidė



## Arvydas Būta

- GRAND PARTNERS ugdymo partneris, vienas žinomiausių lyderystės ir vadovavimo srities konsultantų Lietuvoje, šioje srityje specializuojasi nuo 2003-ųjų
- Daugybės mokymų programų bei metodikų autorius, pravedęs daugiau kaip 900 mokymų su daugiau kaip 12500 dalyvių, kuria ir diegia sisteminius skaitmeninius ugdymo ir organizacijų tobulinimo sprendimus
- Socialinių mokslų (psichologijos) daktaras, aktyvus profesinių asociacijų narys, vienas Lietuvos šokio-judėsio terapijos asociacijos steigėjų



## Dominyka Venciūtė

- ISM profesorė, Verslo vadybos ir rinkodaros ir Tarptautinės rinkodaros ir vadybos programų direktorė
- Sertifikuota rinkodaros vadovė ir profesionalė (SMP)
- Konsultacijų ir mokymų įmonės „Persona Cognita“ įkūrėja ir konsultantė bei darbdavio rinkodaros agentūros „The Promise“ bendrąją kūrėja ir konsultantė
- Pirmoji Lietuvoje pradėjo tirti asmeninius prekės ženklus ir darbuotojų ambasadorystę; tyrimai publikuojami moksliniuose žurnaluose, tokiuose kaip „Journal of Brand Management“, „Journal of Product and Brand Management“ ir kt.
- Amerikos rinkodaros asociacijos ir Rinkodaros mokslų asociacijos narė

## Temų eiga

| Numatoma data                | Tema                                                                                                                                                                                                                                | Akademinių valandų skaičius | Dėstytojas                                            |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------|
| Kovo 6 d.<br>(penktadienis)  | <b>AUTENTIŠKA KOMUNIKACIJA</b><br>Autentiška lyderio komunikacija:<br>komunikacijos procesas ir sudedamosios                                                                                                                        | 8 ak. val.                  | Prof. Dr.<br>Vita Akstinaitė                          |
| Kovo 7 d.<br>(šeštadienis)   | <b>KRIZĖS KOMUNIKACIJA</b><br>Praktiniai krizių valdymo patarimai ir<br>krizių komunikacijos dirbtuvės                                                                                                                              | 8 ak. val.                  | Prof. Dr.<br>Vita Akstinaitė<br><br>Rasa Jakilaitienė |
| Kovo 13 d.<br>(penktadienis) | <b>IŠVYKSTAMOJI SESIJA:<br/>LYDERIO KALBA I</b><br>Lyderio kalba. Pristatymo struktūra ir<br>planas. Įvairių kalbinių priemonių nauda.<br>Scenos baimė ir strategijos jai įveikti.                                                  | 8 ak. val.                  | Balys Narbutas                                        |
| Kovo 14 d.<br>(šeštadienis)  | <b>IŠVYKSTAMOJI SESIJA:<br/>LYDERIO KALBA II</b><br>Kaip sukurti tobulą kalbą? Paveikios<br>kalbos principai. Praktinės dirbtuvės                                                                                                   | 8 ak. val.                  | Balys Narbutas                                        |
| Kovo 27 d.<br>(penktadienis) | <b>ĮKŪNYTA KOMUNIKACIJA</b><br>Komunikacijos samprata ir išraiška per<br>judesio praktikas. Judesio dirbtuvės<br>(vyks „Movement Vilnius“, Jasinskio g.<br>10, Vilnius)                                                             | 8 ak. val.                  | Justas Kučinskas                                      |
| Kovo 28 d.<br>(šeštadienis)  | <b>ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJA</b><br>Organizacijos komunikacija - vartotojų<br>grupių komunikacijai pasirinkimas,<br>komunikacijos adaptavimas skirtingoms<br>vartotojų grupėms. Organizacinės<br>komunikacijos įrankiai ir metodai | 8 ak. val.                  | Deimantė Butkė                                        |

| Numatoma data                     | Tema                                                                                                                                                 | Akademinių valandų skaičius | Dėstytojas                |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Balandžio 10 d.<br>(penktadienis) | <b>KOMUNIKACIJA SU KOMANDA</b><br>Ugdomojo vadovavimo (koučingo) ir kitų technikų naudojimas efektyviai komunikacijai su komanda                     | 8 ak. val.                  | Donaldas Duškinas         |
| Balandžio 11 d.<br>(šeštadienis)  | <b>CHARIZMATIŠKA KALBA</b><br>Charizmatiškos kalbos sudedamosios ir elementai ir būdai kaip galima charizmą panaudoti asmeninėje ir verslo srityse   | 8 ak. val.                  | Prof. Dr. John Antonakis  |
| Balandžio 24 d.<br>(penktadienis) | <b>KOMUNIKACIJA   IŠORĖ: MEDIJA</b><br>Vadovo komunikacija su žurnalistais. Atsakymai į nepatogius klausimus ir interaktyvios komunikacijos praktika | 8 ak. val.                  | Daiva Žeimytė-Bilienė     |
| Balandžio 25 d.<br>(šeštadienis)  | <b>CIVILIZUOTA ĮTAKA</b><br>Įtakos kitiems darymas neperžengiant etikos ribų ir normų                                                                | 8 ak. val.                  | Arvydas Būta              |
| Gegužės 08 d.<br>(penktadienis)   | <b>DERYBŲ STRATEGIJOS</b><br>Įvairios derybų strategijų apžvalga ir praktika                                                                         | 8 ak. val.                  | Artūras Jonkus            |
| Gegužės 09 d.<br>(šeštadienis)    | <b>KONFLIKTŲ SPRENDIMAS</b><br>Praktiniai įrankiai ir metodai tarpasmeninių ir komandos konfliktų sprendimui                                         | 8 ak. val.                  | Artūras Jonkus            |
| Gegužės 22 d.<br>(penktadienis)   | <b>KOMUNIKACIJA   VIRŠŲ</b><br>Komunikacija „į viršų“ – svarbiausi komunikacijos su valdyba, akcininkais ir investuotojais elementai                 | 8 ak. val.                  | Prof. Dr. Dalius Misiūnas |
| Gegužės 23 d.<br>(šeštadienis)    | <b>POKYČIŲ KOMUNIKACIJA</b><br>Pokyčių komunikacijos elementai ir kertiniai aspektai. Pokyčių komunikacija įvairiose organizacijos stadijose         | 8 ak. val.                  | Dr. Rasa Katilienė        |

| Numatoma data                      | Tema                                                                                                                                              | Akademinių valandų skaičius | Dėstytojas                  |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Gegužės 29 d.<br>(penktadienis)    | <b>3, 2, 1.... KAMERA!</b><br>Neverbalika yra didelė komunikacijos sudedamoji. Modulo finišas mokantis kaip atrodyti puikiai stovint prieš kamerą | 8 ak. val.                  | Prof. Dr. Vita Akstinaitė   |
| Gegužės 30 d.<br>(šeštadienis)     | <b>VIRTUALI KOMUNIKACIJA</b><br>Praktiniai patarimai kaip naudoti socialinius tinklus asmeninio ar įmonės ženklo žinomumo didinimui               | 6 ak. val.                  | Prof. Dr. Dominyka Venciūtė |
|                                    | <b>MODULIO REFLEKSIJA</b>                                                                                                                         | 2 ak. Val.                  | Prof. Dr. Vita Akstinaitė   |
| Birželio 6 d.<br>(šeštadienis)     | <b>Tiriamųjų darbų pridavimas e-learning'o sistemoje</b>                                                                                          |                             |                             |
| Birželio 12 d.<br>(penktadienis)   | <b>Modulio egzaminas ir Tiriamųjų darbų pristatymas (visa diena)</b>                                                                              |                             |                             |
| Birželio 18 d.<br>(ketvirtadienis) | <b>Modulio diplomų įteikimo šventė (nuo 17h)</b>                                                                                                  |                             |                             |

Turite klausimų? Susisieikime!

**Vadovų mokymosi konsultantai**



**Jolanta Dzemionė**  
+37061293276  
jolanta.dzemione@ism.lt



**Indrė Mertinienė**  
+37068216439  
indre.mertiniene@ism.lt



**Skaidrė Samuilė**  
+37061149252  
skaidre.samuile@ism.lt