



STUDIJŲ DALYKO (MODULIO) APRAŠAS

Dalyko (modulio) pavadinimas	Kodas
Komandos valdymas ir komunikacija	

Dėstytoja	Padalinys
Koordinuojantis (-i): Jaun. Assist. Gintarė Kriaučiūnaitė-Lazauskienė	Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Verslo informacijos vadybos bakalauro studijų programos komitetas, Saulėtekio al. 9, 602 kab., I rūmai, LT-10222 Vilnius

Studijų pakopa	Dalyko (modulio) tipas
Pirmoji	Individualiųjų studijų

Igyvendinimo forma	Vykdymo laikotarpis	Vykdymo kalba (-os)
Mišri: auditorinė ir nuotolinė	Pavasario (4) semestras	Lietuvių

Reikalavimai studijuojančiajam
Išankstiniai reikalavimai: - Bendras supratimas apie vadybos pagrindus ir organizacijų veiklos logiką. - Gebėjimas analizuoti paprastus bendravimo ir bendradarbiavimo procesus.

Dalyko (modulio) apimtis kreditais	Visas studento darbo krūvis	Kontaktinio darbo valandos	Savarankiško darbo valandos
5	130	56	74

Dalyko (modulio) tikslas: studijų programos ugdomos kompetencijos
Dalyko tikslas suteikti studentams žinių apie komandos formavimą, lyderystę, bendravimo ypatumus, emocinį intelektą ir sprendimų priėmimo procesus komandose. Skatinti gebėjimą taikyti komunikacijos ir bendradarbiavimo strategijas realiose komandinių situacijų simuliacijose, stiprinti gebėjimą reflektuoti, analizuoti bei spręsti konfliktus, kurti inovatyvią komandą ir kritiškai vertinti savo vaidmenį komandoje. - Bendrosios kompetencijos (asmeniniai ir socialiniai gebėjimai): - Geba kritiškai vertinti savo žinias ir patirtį, planuoti profesinį tobulėjimą bei karjerą, atsakingai veikti komandoje. - Geba priimti sprendimus sudėtingose situacijose, taikyti problemų sprendimo metodus kūrybiškai. - Geba bendrauti ir bendradarbiauti tarpkultūrinėje aplinkoje, vadovaudamasis tolerancija, pagarba ir atsakomybe. - Geba vadovauti komandai, prisiimti atsakomybę už sprendimų priėmimą ir komandos veiklos rezultatus. - Geba aiškiai ir argumentuotai komunikuoti žodžiu ir raštu tiek gimtąja, tiek užsienio kalba realioje ir virtualioje profesinėje aplinkoje. - Dalykinės kompetencijos (žinios, tyrimai, specialieji gebėjimai): - Geba analizuoti komandos dinamiką, komunikacijos procesus, identifikuoti iššūkius ir taikyti tinkamus valdymo metodus. - Išmano lyderystės teorijas ir modelius, geba pritaikyti skirtingus vadovavimo stilius įvairiose komandinėse situacijose. - Geba planuoti, organizuoti ir vertinti komandų veiklą, nustatyti tikslus bei vertinti rezultatus. - Geba taikyti kokybinius ir kiekybinius metodus komandinės veiklos tyrimams, interpretuoti jų rezultatus ir siūlyti sprendimus.

• Geba inicijuoti, planuoti ir įgyvendinti projektus, susijusius su komandos formavimu, valdymu bei virtualių komandų organizavimu. • Geba įvertinti ir pagrįsti komunikacinių technologijų taikymo poreikį komandos darbe. • Geba analizuoti lyčių ir įvairovės klausimus lyderystėje, pritaikyti lygių galimybių principus organizacijų veikloje.		
Dalyko (modulio) studijų rezultatai	Studijų metodai	Vertinimo metodai
Gebės atpažinti grupės ir komandos sampratą, jų sudėtį bei tipus (1 tema).	Interaktyvios paskaitos, atvejų analizės, grupiniai užsiėmimai.	Užduoties analizė, forumo diskusijų įvertinimas.
Gebės paaiškinti komandos raidos etapus ir narių vaidmenį (2 tema)	Grupiniai užsiėmimai, refleksiniai dienoraščiai, atvejų analizės.	Refleksinių įrašų turinio vertinimas, taikymas praktikoje.
Supras vidurinės grandies lyderio bruožus ir lyderio vaidmenį komandoje (3–4 temos).	Atvejų analizės, diskusijos, simuliacinės užduotys.	Komandinių užduočių analizė, gebėjimo reflektuoti vertinimas.
Gebės analizuoti komandų dinamiką, sprendimų priėmimo procesus, įvairovę ir autonomiją (5 tema).	Simuliacinės užduotys, grupiniai užsiėmimai, interaktyvios paskaitos.	Situacijos analizės užduotis, sprendimo kokybės vertinimas.
Gebės kurti profesines mokymosi bendruomenes ir taikyti mokymosi komandos principus (6 tema).	Refleksiniai dienoraščiai, savarankiškas tyrimas, diskusijų forumai.	Dienoraščio įrašų ir forumo atsakymų analizė.
Supras komunikacijos, empatijos ir motyvacijos svarbą komandoje (7 tema).	Grupiniai užsiėmimai, atvejų analizės, refleksiniai dienoraščiai.	Aktyvumo ir refleksijos vertinimas forumuose bei įrašuose.
Gebės spręsti konfliktus ir nesutarimus komandoje (8 tema).	Simuliacinės situacijos, atvejų analizės, diskusijos.	Praktinės užduoties atlikimo ir refleksijos vertinimas.
Gebės skatinti kūrybiškumą, valdyti pokyčius ir inovacijas komandose (9 tema).	Interaktyvios paskaitos, simuliacinės užduotys, projektinis darbas.	Baigiamojo darbo vertinimas pagal kūrybiškumą ir teorinį pagrįstumą.
Gebės taikyti sisteminių ir kognityviškai sudėtingą mąstymą komandiniame darbe (10 tema).	Savarankiškas tyrimas, refleksiniai dienoraščiai, atvejų analizės.	Refleksijos gilumo ir argumentacijos vertinimas.
Gebės kritiškai vertinti lyčių vaidmenį komandinėje lyderystėje (11 tema).	Diskusijos, atvejų analizės, forumai.	Refleksijos kokybės ir teorinės argumentacijos vertinimas.
Gebės valdyti virtualių komandų iššūkius ir organizuoti veiklą nuotoliniu būdu (12 tema).	Simuliacinės užduotys, projektinis darbas, diskusijos.	Baigiamojo darbo rezultatų ir komandinio proceso analizės vertinimas.

Temos	Kontaktinio darbo valandos							Savarankiškų studijų laikas ir užduotys	
	Paskaitos	Konsultacijos	Seminarai	Pratybos	Laboratoriniai darbai	Praktika	Visas kontaktinis darbas	Savarankiškas darbas	Savarankiškai atliekamos užduotys
1. Grupės ir komandos: samprata, sudėtis, tipai	2		4				6	6	Refleksija apie komandos tipus. Pasiruošimas diskusijai remiantis literatūra. – Thompson (2016), skyrius. 1–2; Levi & Askay (2021), skyrius. 1
2. Komandos raida ir vaidmenys	2	1	4				7	6	Komandos raidos modelio analizė, taikant praktinį pavyzdį. Refleksinis įrašas. Thompson (2016), skyrius. 2; Levi & Askay (2021), skyrius. 3.
3. Vidurinės grandies lyderiai: samprata ir bruožai	1	1	2				4	6	Lyderystės savybių analizė. Clarke (2023), ch. 3, 10; Levi & Askay (2021), ch. 10, Miniotaitė ir Staškevičius (2019). Video: Elizabeth Lyle: <i>How to break bad management habits before they reach the next generation of leaders</i> (TED); Field et.al. (2023). Middle managers are the heart of your company. <i>The McKinsey Quarterly</i> . Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change management: From theory to practice. <i>TechTrends</i> , 67 (1), 189-197
4. Lyderio vaidmuo vadovaujant komandoms	1	1	2				4	6	Paruošti praktinį pavyzdį apie lyderio veiklą. Dalyvauti diskusijoje. Pagal pateiktus šaltinius: Levi & Askay (2021), ch. 10; Hawkins (2021), ch. 8–10; Sinek (2021), ch. 8–11; Winter (2024), ch. 5–6; Schaufeli (2021). <i>Engaging Leadership: How to</i>

									<i>Promote Work Engagement? Frontiers in Psychology</i>, Vol. 12; Goleman & Boyatzis (2017). <i>Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On? Harvard Business Review</i>; Ansong, A., Owusu, S. A., Ansong, L. O., & Andoh, R. P. K. (2024). <i>Leader humility and organisational citizenship behaviour: the mediating roles of job satisfaction and employee engagement. Cogent Business & Management</i>, 11(1). http://doi.org/10.1080/23311975.2024.2358166; Simanauskaitė & Valentukonytė Urbanavičienė (2021), sk. 5–6; Avižinis & Daunienė (2021), sk. 4.
5. Komandų dinamika ir procesai: įvairovė, sprendimų priėmimas, autonomija	2	1	4				7	6	Komandos sprendimų analizė – atvejo analizė ir pristatymas grupėje. Østergaard & Timmermans (2025). Thompson (2016), ch. 7; Levi & Askay (2021), skyrius 9. Video: Patrick Lencioni – <i>Are You an Ideal Team Player?</i> (TEDxUniversity of Nevada, 2020)
6. Mokymosi komandos: profesinė mokymosi bendruomenė (angl. Professional Learning Community)	1	1	2				4	6	Refleksinis įrašas apie profesinės mokymosi komandos svarbą. Šaltiniai: Thompson (2016), ch. 8; Levi & Askay (2021), ch. 7; Leadership Exercises: PB Technologies;
7. Komunikacija komandoje, empatija ir motyvacija	1	1	4				6	6	Refleksija ir empatinės komunikacijos pritaikymas komandos atveju. Šaltiniai: Thompson (2016), ch. 9; Levi & Askay (2021), ch. 12; Mota, D., Cepeda, A. S., & Osgood, L. (2024). <i>A Path to Understanding: A case study in cultivating empathy</i>

									through communication and cultural barriers. <i>International Journal for Service Learning in Engineering, Humanitarian Engineering and Social Entrepreneurship</i> , 19(1), 28-40.
8. Konfliktų ir nesutarimų sprendimas komandoje	1	1	2				4	6	Parengti konfliktinės situacijos sprendimo planą. Dalyvauti simuliacijoje. Šaltiniai: Richards, Becker & Stollings-Holder, (2024). Escaping generational conflict: using gamification to examine intergenerational communication & problem-solving. <i>Review of Managerial Science</i> , 18(6), 1597-1616.
9. Pokyčių, inovacijų ir kūrybiškumo valdymas komandose	1		2				3	6	Parengti kūrybinį komandų inovacijų sprendimą, remiantis literatūra. Šaltiniai: Levi, D. & Askay, D.A. (2021). <i>Group Dynamics for Teams</i> , ch. 11 “Team Creativity and Innovation,” p. 281–310; ch. 12 “Team Leadership and Motivation,” p. 311–338. Sage Publications. Hawkins, P. (2021). <i>Leadership Team Coaching</i> , ch. 10 “Coaching for Innovation and Transformation,” p. 251–276. Kogan Page. Winter, G. (2024). <i>Think One Team: The Essential Guide to Building and Connecting Teams</i> , ch. 6 “Create and Innovate Together,” p. 121–142. John Wiley & Sons Australia. Sinek, S. (2021). <i>Leaders Eat Last</i> , ch. 12–14, p. 245–285. Gramedia Pustaka Utama. Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). <i>Change management: From</i>

								theory to practice. <i>TechTrends</i>, 67 (1), 189–197. Senge, P. M. (2006). <i>The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization</i>, ch. 11 “Team Learning,” p. 217–244. Doubleday. Avižinis, P. & Daunienė, E. (2021). <i>Paliekant ego: tikroji lyderystė</i>, sk. 6 “Kūrybiškumas ir autentiškumas vadovavime,” p. 150–167. Vaga. Miniotaitė, A. & Staškevičius, I. (2019). <i>Lyderystė</i>, sk. 8 “Inovacijų ir pokyčių lyderystė,” p. 220–240. Tyto Alba. Simanauskaitė, G. & Valentukonytė Urbanavičienė, V. (2021). <i>Organizacija, kuri susikalba</i>, sk. 7 “Kūrybiškos komunikacijos kultūra,” p. 180–195. Standart Impressa. Video: Sir Ken Robinson – <i>Do Schools Kill Creativity?</i> (TED) Adam Grant – <i>The Surprising Habits of Original Thinkers</i> (TED) Tina Seelig – <i>The 6 Characteristics of Truly Creative People</i> (TEDxStanford)
10. Mąstymas: pažinimas, kognityvinis sudėtingumas, sisteminis mąstymas	1		2				3	6 Atlikti sisteminio mąstymo užduotį ir reflektuoti asmeninius išmokimus/įsisominimus. Šaltiniai: Jaakkola, E., Kaartemo, V., Siltaloppi, J., & Vargo, S. L. (2024). Advancing service-dominant logic with systems thinking. <i>Journal of Business Research</i>, 177, 114592. Seher Budak, U., & Defne Ceyhan, G. (2024). Research trends on systems thinking approach in science education. <i>International</i>

									<i>Journal of Science Education</i>, 46(5), 485-502; Goodman, (2025). <i>Systems thinking: What, why, when, where, and how? The Systems Thinker</i>. Retrieved November 2, 2025, from https://thesystemsthinker.com/systems-thinking-what-why-when-where-and-how/ ; Systems Innovation. (2021, April 15). <i>Understanding complexity with systems thinking</i> ,YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=beeEFp1shOU Team Topologies. (2023, March 20). <i>Systems thinking: Combining team topologies with context maps</i>. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=xbH2rxXsaI0
11. Lyčių vaidmuo vadovaujant (vidurinės grandies lyderės)	1	1	2				4	7	Literatūros analizė apie moterų lyderystę ir poveikį (atvejo analizė). Refleksijos parengimas. Levi & Askay (2021), ch. 13; Awain, A. M. B., Jaboob, A. S., Alsheyadi, A., & Ali, K. A. M. (2024). <i>Empowering Women Worldwide: Education, Mentorship, and Skill-Building for Women's Leadership</i>. In <i>Empowering and Advancing Women Leaders and Entrepreneurs</i> (pp. 17-36). IGI Global Scientific Publishing.
12. Virtualių komandų valdymas	1		1				2	7	Parengti pristatymą apie virtualių komandų iššūkius ir sprendimus. Šaltiniai: Thompson (2016), ch. 12; Levi & Askay (2021), ch. 15; Subiyanto et al. (2024)
Grįžtamojo ryšio ir studentų pasiekimų aptarimo sesija: individualus ir grupinis „feedback“, pasirengimo pažangai aptarimas	1		1				2		
Iš viso	16	8	32				56	74	

Vertinimo strategija	Svoris proc.	Atsiskaitymo laikas	Vertinimo kriterijai						
Komandinių užduočių atlikimas seminarų metu (6 užd.)	40%	Kaupiamasis viso semestro metu	0–4 balai (Nepatenkinamai) – neturi pagrindinių komandinio darbo ir lyderystės žinių, negeba jų taikyti praktinėse situacijose; užduotys neatliktos arba atliktos atmetinai; nesiremiama teorija, trūksta refleksijos ir dalyvavimo seminaruose (praleista daugiau nei ½ seminarų). 5–6 balai (Slenkstinis pasiekimų lygmuo) – turi pagrindines komandinio darbo ir komunikacijos žinias, geba jas taikyti su dėstytojo pagalba; dalyvauja diskusijose, atsako į klausimus, išsprendžia dalį užduočių; refleksija paviršutiniška. 7–8 balai (Tipinis pasiekimų lygmuo) – gerai išmano komandinio darbo ir komunikacijos principus, geba juos sieti su teorija bei praktika; gana aktyviai dalyvauja diskusijose, formuluoja klausimus, pateikia argumentuotas išvagas, išsprendžia beveik visas užduotis; refleksijoje atspindi teorijos taikymą ir AI naudojamą idėjoms generuoti. 9–10 balų (Puikus pasiekimų lygmuo) – puikiai supranta komandinio darbo, lyderystės ir komunikacijos teorijas, geba jas kūrybiškai taikyti įvairiose situacijose; aktyviai dalyvauja diskusijose, teikia kritines pastabas, sistemingai jungia skirtingas žinias, taiko AI kūrybiniais sprendimams ir refleksijai; visos užduotys atliktos kokybiškai ir laiku. <i>Atsiskaitymas yra privalomas.</i>						
Diskusijų forumai (8 klausimai + refleksiniai įrašai)	20%	Kas savaitę iki nustatytos datos	0–4 balai (Nepatenkinamai) – atsakymai pateikti pavėluotai arba visai nepateikti; trūksta teorinio pagrindimo ir argumentacijos; atsakymai nerišlūs ar neatspindi temos esmės; pastebimas plagijavimas ar nekritiškas AI turinio kopijavimas. 5–6 balai (Slenkstinis pasiekimų lygmuo) – atsakymai trumpi ir dalinai pagrįsti; pasitelkiamos tik bazinės teorinės žinios; refleksijos fragmentiškos, trūksta asmeninio įsitraukimo; AI naudojimas nenurodytas arba neapgalvotas. 7–8 balai (Tipinis pasiekimų lygmuo) – atsakymai argumentuoti, remiasi teorijomis ir literatūra; pateikiami praktiniai pavyzdžiai ar asmeninės išvagos; refleksijos aiškos, logiškos; etiškas AI naudojimas (pvz., ChatGPT pasitelkiamas struktūrai ar idėjoms, tai pažymima tekste). 9–10 balų (Puikus pasiekimų lygmuo) – išsamūs, kritiškai argumentuoti atsakymai, paremti keliomis teorijomis ir šaltiniais; pateikiami kūrybiški, praktikoje pritaikomi pavyzdžiai; refleksijos gilios ir savarankiškos; nuoseklus, etiškas ir skaidrus AI naudojimas, integruojant jį kaip mokymosi priemonę. <i>Diskusijose dalyvavimas yra privalomas.</i>						
Komandinis baigiamasis projektas su AI integracijos refleksija): Studentų komanda rengia praktinį projektą, kuriame taikomi komandos valdymo ir komunikacijos principai. Projektas apima situacijos analizę, teorijų taikymą ir	40%	Semestro pabaigoje	Puikiai (9–10 balų) – Projektas aiškiai struktūruotas, pateikta išsami situacijos analizė, nuosekliai taikomos komandos valdymo ir komunikacijos teorijos. Pasiūlyti sprendimai kūrybiški, pagrįsti teoriniais argumentais ir praktiniais pavyzdžiais. Refleksijoje pateiktas kritiškas AI priemonių taikymo įvertinimas, aiškiai atskirtas žmogaus ir AI indėlis. Matomas aiškus komandos narių indėlis ir atsakomybės pasidalijimas.						

sprendimų siūlymus, kartu pateikiant refleksiją apie dirbtinio intelekto (AI) priemonių taikymą darbo planavimui, analizei ar idėjų generavimui.			Vidutiniškai (7–8 balai) – Projektas iš esmės atitinka užduoties reikalavimus, tačiau analizė ir teorijų taikymas fragmentiški arba paviršutiniški. Sprendimai pateikti, bet nepakankamai argumentuoti. AI naudojimo refleksija bendro pobūdžio, be kritinio vertinimo. Komandos indėlis apibendrintas, atsakomybės pasiskirstymas neaiškus. Nepatenkinamai (0–6 balai) – Projektas neaiškios struktūros, stokojama teorinio pagrindo, sprendimai neargumentuoti arba nenuoseklūs. Nėra arba labai silpna AI naudojimo refleksija. Komandos narių indėlis nenurodytas, atsiskaitymas neatitinka akademinio sąžiningumo principų.
--	--	--	--

Autorius (-iai)	Leidimo metai	Pavadinimas	Periodinio leidinio Nr. ar leidinio tomas	Leidykla ar internetinė nuoroda
Privaloma literatūra				
Levi, D ir Askay, D.A	2021	Group Dynamics for Teams	6-as leidimas	Sage Publications
Hawkins, P.	2021	Leadership Team Coaching	4-as leidimas	Kogan Page
Porath, C. & Boissy, A.	2023	Practice Empathy as a Team	-	Harvard Business Review
Winter, G.	2024	Think one team: The essential guide to building and connecting teams	3- as leidinys	John Wiley & Sons Australia. Foreword by Martin Bean, CBE.
Papildoma literatūra				
Goleman, D. & Boyatzis, R.	2017	Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On?	-	Harvard Business Review
Brown, J	2019	How to be Inclusive Leader		Berrett-Koehler Publishers
Schaufeli, W.	2021	Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement?	Vol. 12	Frontiers in Psychology
Senge, P. M.	2006	The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization	-	Doubleday / Currency
Simanauškaitė, G ir Valentukonytė Urbanavičienė, V.	2021	Organizacija, kuri susikalba	-	Standart Impressa
Avižinis, P ir Daunienė, E	2021	Paliekant ego: tikroji lyderystė	-	Vaga
Miniotaitė, A; Staškevičius, I.	2019	Lyderystė		„Tyto Alba“
Østergaard, C. R., & Timmermans, B.	2025	Workplace Diversity and Innovation Performance. <i>The Oxford Handbook of Spatial Diversity and Business Economics</i>		The Oxford
Jaakkola, E., Kaartemo, V., Siltaloppi, J., & Vargo, S. L.	2024	Advancing service-dominant logic with systems thinking.		<i>Journal of Business Research</i> , 177, 114592.
Seher Budak, U., & Defne Ceyhan, G.	2024	Research trends on systems thinking approach in science education.	485-502	<i>International Journal of Science Education</i> , 46(5),

Awain, A. M. B., Jaboob, A. S., Alsheyadi, A., & Ali, K. A. M. Global Scientific Publishing.	2024	Empowering Women Worldwide: Education, Mentorship, and Skill- Building for Women's Leadership.	pp. 17-36	<i>In Empowering and Advancing Women Leaders and Entrepreneurs (IGI)</i>
Phillips, J., & Klein, J. D.	2023	Change management: From theory to practice	189-197.	<i>TechTrends</i> , 67(1),
Richards, M. B., Becker, K. L., & Stollings-Holder, J. (2024).	2024	Escaping generational conflict: using gamification to examine intergenerational communication & problem-solving.	1597-1616.	<i>Review of Managerial Science</i> , 18(6).
Mota, D., Cepeda, A. S., & Osgood, L. (2024).	2024	A Path to Understanding: A case study in cultivating empathy through communication and cultural barriers.	19(1), 28-40.	<i>International Journal for Service Learning in Engineering, Humanitarian Engineering and Social Entrepreneurship</i>
„Leadership Team Coaching : Developing Collective Transformational Leadership“ (nuoroda)				
„Think One Team: The Essential Guide to Building and Connecting Teams“ (nuoroda)				
https://oercommons.org/				Atvirieji ištekliai
https://pressbooks.directory/				Atvirieji ištekliai
Communication Studies - Social Sci LibreTexts				Atvirieji ištekliai