



DAUGIABUČIŲ BENDRIJŲ PIRMININKŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS

Dainius Rutkauskas

2024 spalio 04 d.

VIENA TAISYKLĖ ŠIAI DIENAI

- Telefonų garsas, įskaitant vibro režimą – išjungtas.
- Pasidėkite telefonus taip, kad matytumėte ekraną.
- Jei matote, kad svarbus įeinantis skambutis – tiesiog atsiliepkite už durų, atsiprašinėti nereikia.



LEKTORIUS: Dainius Rutkauskas

- 25 metų patirtis žiniasklaidoje, komunikacijoje ir vadovavime:
- Komunikacijos vadovas tarptautinėje finansų įmonėje.
- Gamybinės įmonės vadovas.
- M-1 informacijos tarnybos vadovas.
- Viešųjų ryšių specialistas Prezidento, Seimo rinkimuose.
- Pastaruosius 12 metų – laisvai samdomas valdymo, komunikacijos, pardavimų ir klientų aptarnavimo sistemų specialistas.





DVIEJŲ DIENŲ TEMOS

- Būtiniosios vadovo kompetencijos, emocinio intelekto ugdymas.
- Darbo su visuomenės grupėmis (gyventojais) principai.
- Idėjų ir iniciatyvų pateikimo technika, vidinės komunikacijos principai.
- Bendradarbiavimo ir įsitraukimo skatinimas

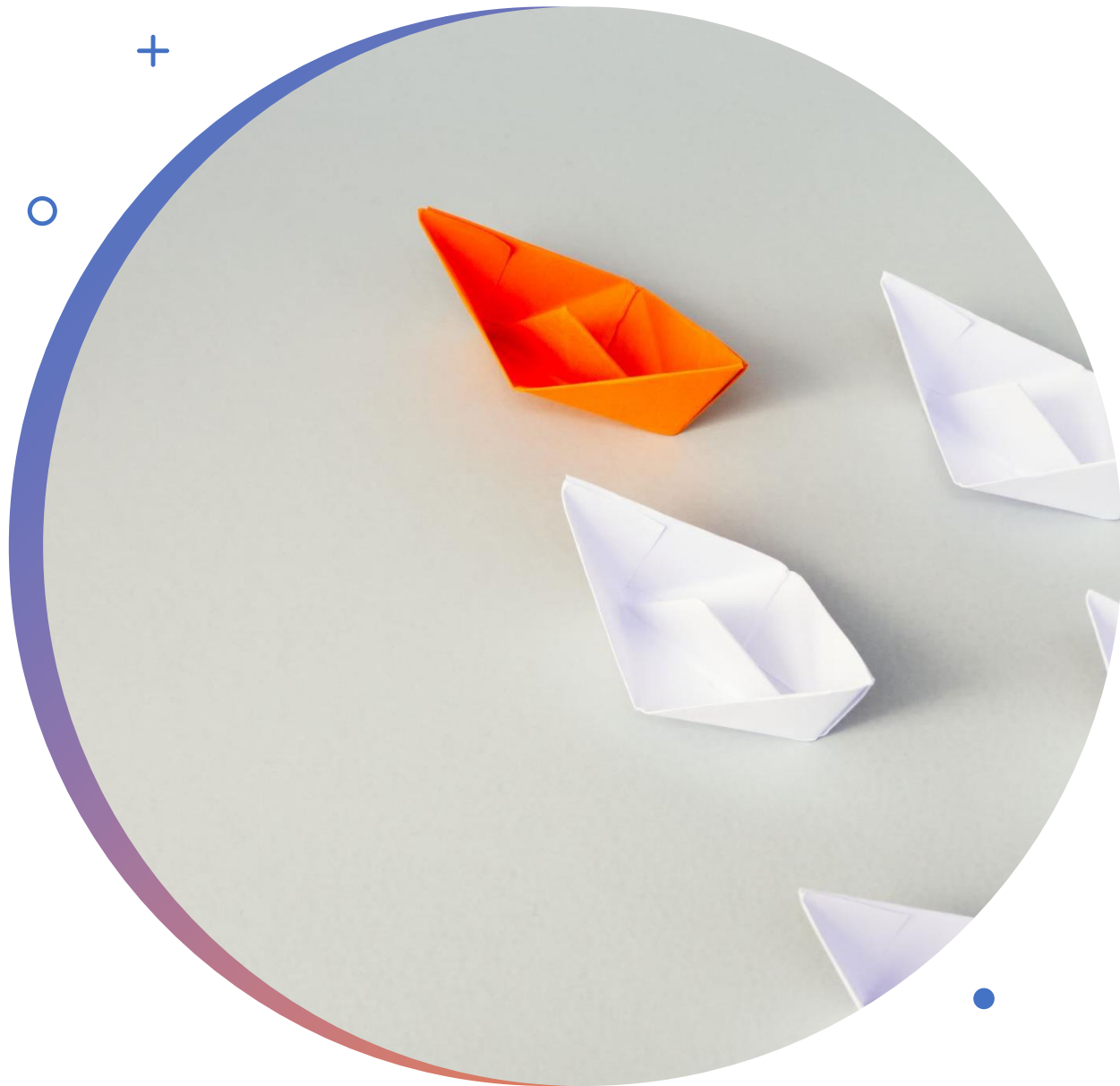
INTERVIU: LŪKESČIAI

Kas Jūs?

Su kokiomis
problemomis
susiduriate?

KAIP JŪS
SUPRANTATE
PAGRINDINĒ
VADOVO
UŽDUOTI,
MISIJA?





ŠIUOLAIKINIO VADOVO MISIJA

- Sukurti informacinę – energetinę erdvę, kurioje kompetentingi specialistai vykdo savo užduotis nustatytų atsakomybių ribose.

LYDERYSTĖ

Komanda – jos lyderio atspindys?

LYDERYSTĚ

LYDERIO STIPRYBĚS

LYDERIO SILPNYBĚS

LYDERYSTĒ

- Jūsu stiprības?
- Jūsu silpības?





LYDERYSTĖS VYSTYMAS

- Užduokite stiprybių ir silpnybių klausimus tiems, kas Jus pažįsta.
- Nesureikšminkite kritinių pasisakymų.
- Identifikuokite tas teigiamas savybes, kurios kompensuoja neigiamas.
- Vystykite teigiamas!



KAIP PATEIKINĖTI IDĖJAS, SPRENDIMUS,
PASIŪLYMUS?

ŽODINIO BENDRAVIMO SPĄSTAI

Kodėl mes dažnai nesusišnekame?

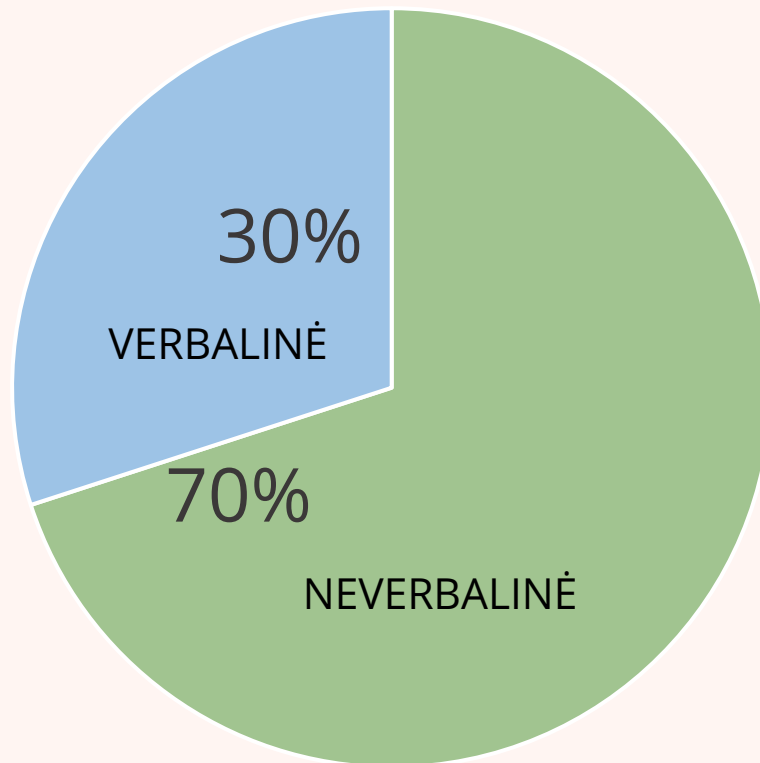


KAS YRA GERAS KOMUNIKATORIUS?

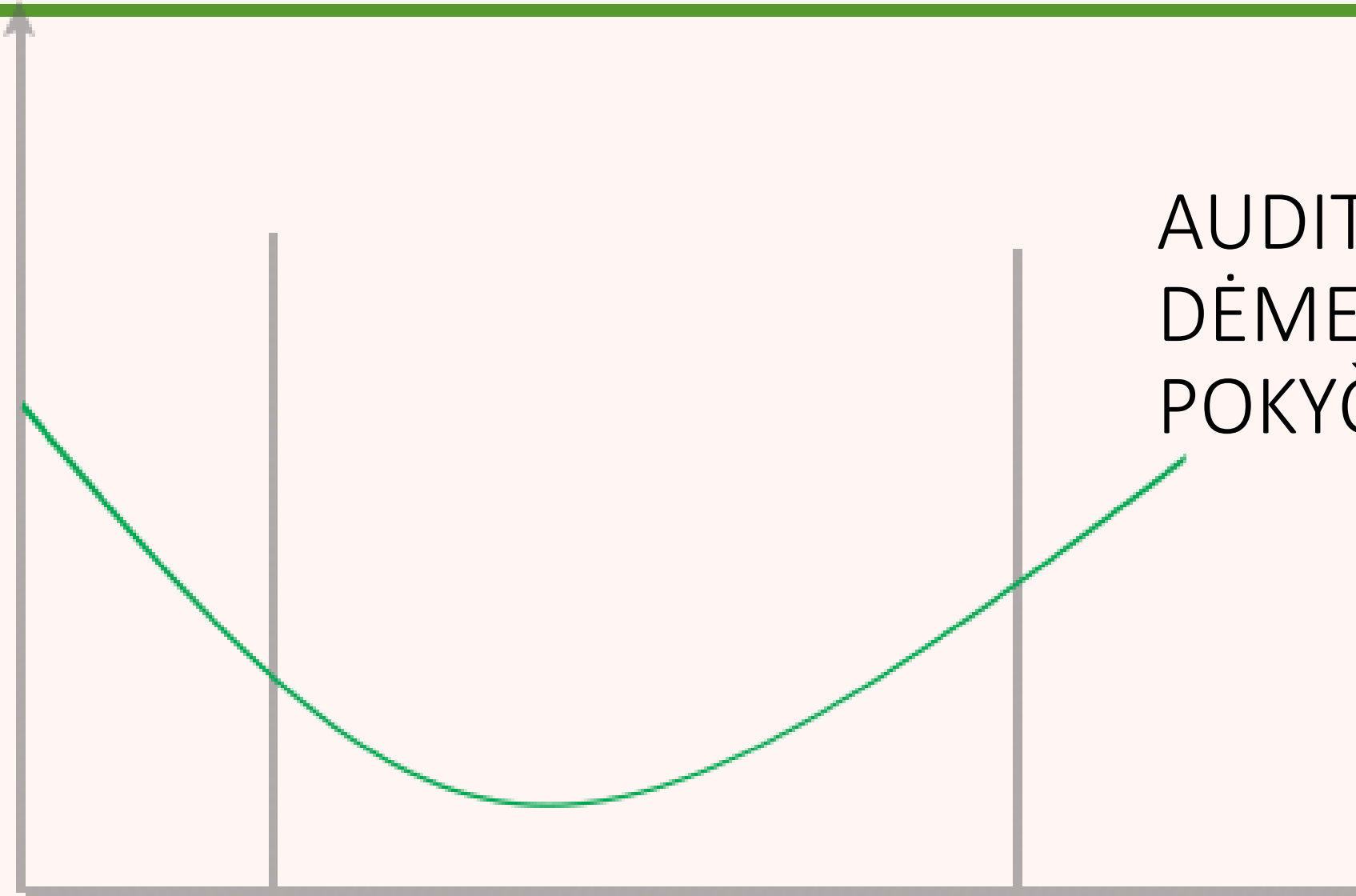
- ✓ ***Bendravimo klišės: prisirenkame netinkamų.***
- ✓ ***Požiūris: neskirstyti pašnekovų į savus ir svetimus.***



INFORMACIJOS PERDAVIMO ĮRANKIAI



DĒMESYS



AUDITORIJOS
DĒMESIO
POKYČIAI

LAIKAS

INFORMACIJOS PRARADIMAS DISKUSIJOJE

1 PAŠNEKOVAS



2 PAŠNEKOVAS



Tik 50%!

KOMPENSAVIMAS

Balso tonas, atspindėjimo technikos.



Parafravimai ir apibendrinimai.



Tikslios formuluotės, šiukšlių vengimas.



Pokalbio schema, aktyvus klausymasis.



POKALBIO SCHEMA: PASKIRTYS

- Konteksto, temos išryškimas.
- Pokalbio struktūravimas.
- Galimybė perimti iniciatyvą.

UNIVERSALI POKALBIO SCHEMA

1. Kvietimas pokalbiui, įvedimas į kontekstą.

2. Laiko nustatymas jei pašnekovas užsiėmęs.

3. Nuomonės, poreikių aiškinimasis.

4. Jūsų nuomonė, pasiūlymai, idėjos.

5. Prieštaravimų įveikimas.

6. Susitarimo pasiekimas.

ĮVEDIMAS Į KONTEKSTĄ

Klausimas?

Gal galime dabar tai apatarti?

Teiginys?

Manau laikas dabar tai aptarti.

UŽSIĖMĖS PAŠNEKOVAS

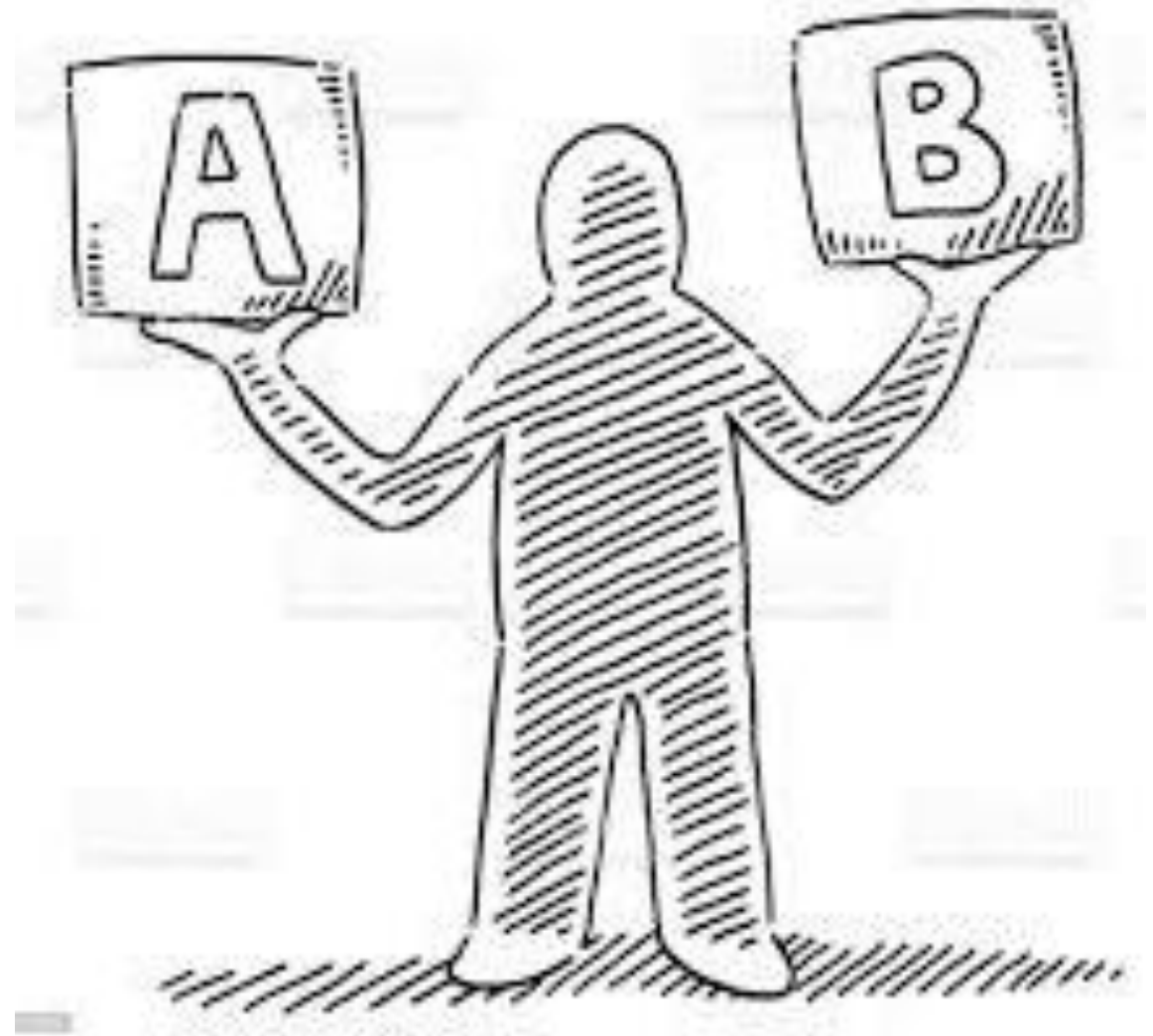
LAIKO NUSTATYMAS

**BRANGŪS
BATAI**

LAIKO NUSTATYMAS

DVIEJŲ VARIANTŲ TAISYKLĖ

Žmonės labiau linkę rinktis iš dviejų pasiūlytų variantų nei sugalvoti savo.



LAIKO NUSTATYMAS: Auksinė taisyklė

- Grįžtame prie temos sutartu laiku.
- Kaip žadėjau, kaip tarėmės.



POREIKIŲ AIŠKINIMASIS

Klausimų tipai

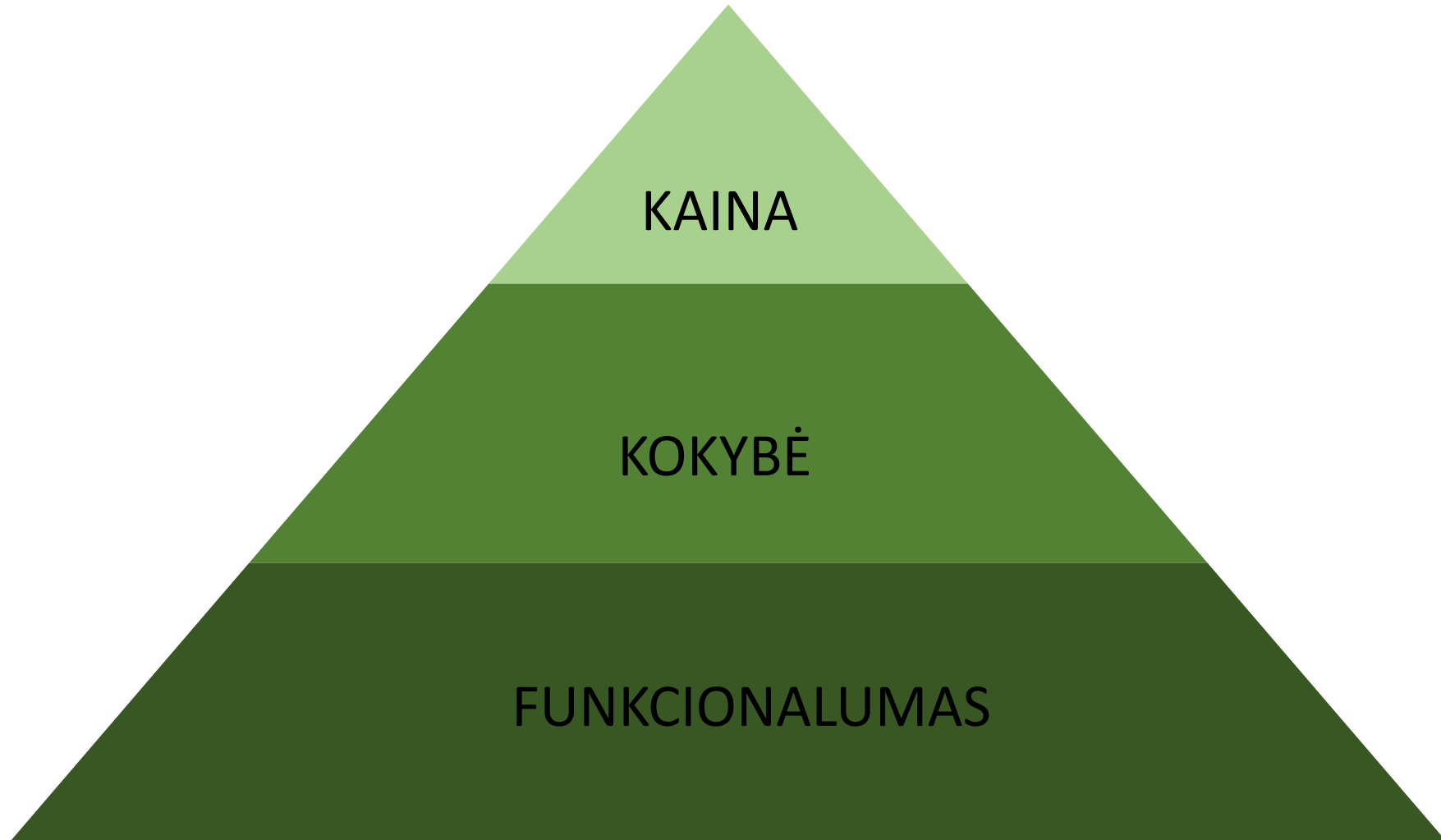
UŽDARI: taip/ne.

ATVIRI: Kur, kaip, kada, kodėl?

NUKREIPIANTYS: ar/ar?

POREIKIŲ PIRAMIDĖ

“Nepardavinėkite” savosios



POREIKIŲ AIŠKINIMASIS

Aktyvus klausymasis



Kartu su
neverbaline
komunikacija

Komunikaciniai
raktažodžiai

- Parafrazės, apibendrinimai.

- Aš jaučiu, aš girdžiu, aš suprantu.

SPRENDIMO PATEIKIMAS

PARAFRAZUOJAME, APIBENDRINAME

- Tikslas: išryškinti pagrindinius punktus.

SKAIDOME PREZENTACIJĄ Į DALIS

- Pasisakymą konstruojame remdamiesi pagrindiniais išryškintais punktais.

JEIGU PAŠNEKOVAS NUSITEIKĖS NEGATYVIAI

- Pasiūlymus teikiame, skatindami diskutuoti:
“O kas jeigu padarytume taip?”



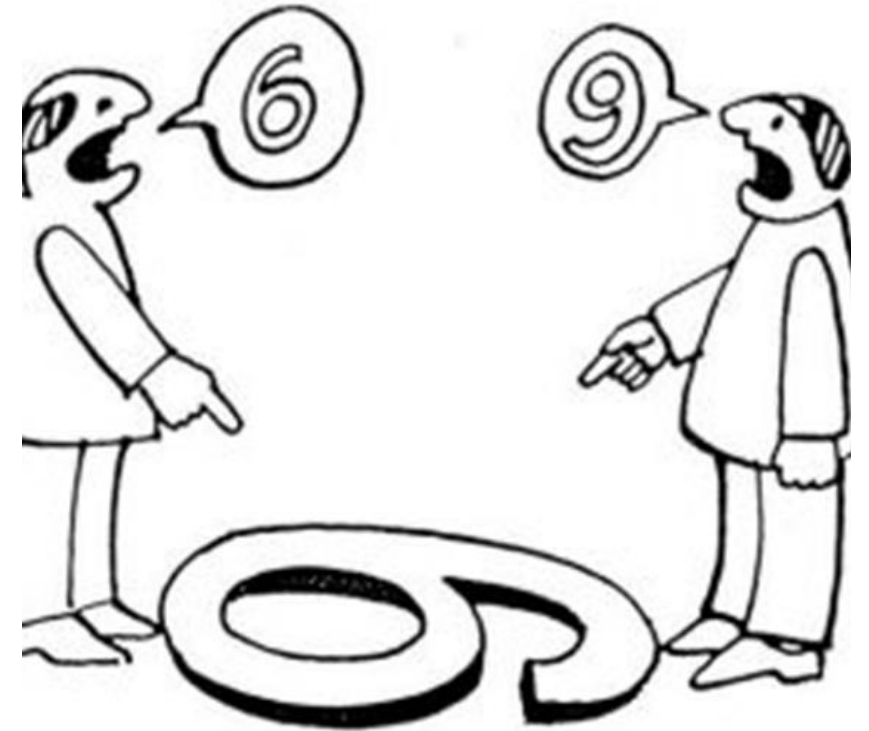
PRIEŠTARAVIMAI

RACIONALŪS

- Pagrįsti konkrečia patirtimi.

NERACIONALŪS

- Aš taip manau, kažkur girdėjau.



PRIEŠTARAVIMAI IEŠKOME LEDKALNIO PADO

- **Kodėl taip manote?**
- **Ar bandėte ir koks buvo rezultatas?**



SUSITARIMAS

Uždaras
klausimas

- Ar galime susitarti..?

Išgirskite
“Taip”

- Puiku, vadinasi -
susitarėme!



KONFLIKTŲ VALDYMAS



KONFLIKTŲ “MINŲ LAUKAS”

“Šventi” sprendimai

- Aš suaugęs, aš galiu priimti sprendimus.

Pasirinkimų kvestionavimas

- Kam tau tas šlamštas?





DAŽNA KONFLIKTIŠKO ELGESIO PRIEŽASTIS

Iš kitų situacijų atsineštas
emocinis bagažas.



NEIGIAMOS PAŠNEKOVO EMOCIJOS

- Dažnai jos neturi nieko bendro su Jūsų asmeniu.
- Atsakysite tuo pačiu – sprogimas garantuotas.
- Emocijų užvaldytas žmogus negirdi pasiūlymų ir sprendimų.

GYNYBA: TRYS ŽINGSNIAI

1. Toks Jūsų elgesys nepadės išspręsti problemos.

2. Jei toliau taip elgsitės – aš baigsiu pokalbį.

3. Jūs ir toliau taip elgaitės – pokalbis baigtas.



KONFLIKTINĖS SITUACIJOS: APIBENDRINIMAS

- Prisiminkite kur esate: pokalbio schema.
- Pasistenkite suprasti pašnekovo elgesio motyvus.
- Stebėkite savo emocijas, nedidinkite gaisro.
- Peržengiamos ribos: trijų žingsnių gynyba.



ĮTAKA
PAŠNEKOVO
SPRENDIMAMS:
EMOCINIO
ĮTRAUKIMO
TECHNIKOS





ATMETIMO REAKCIJOS IŠVENGIMO TECHNIKA

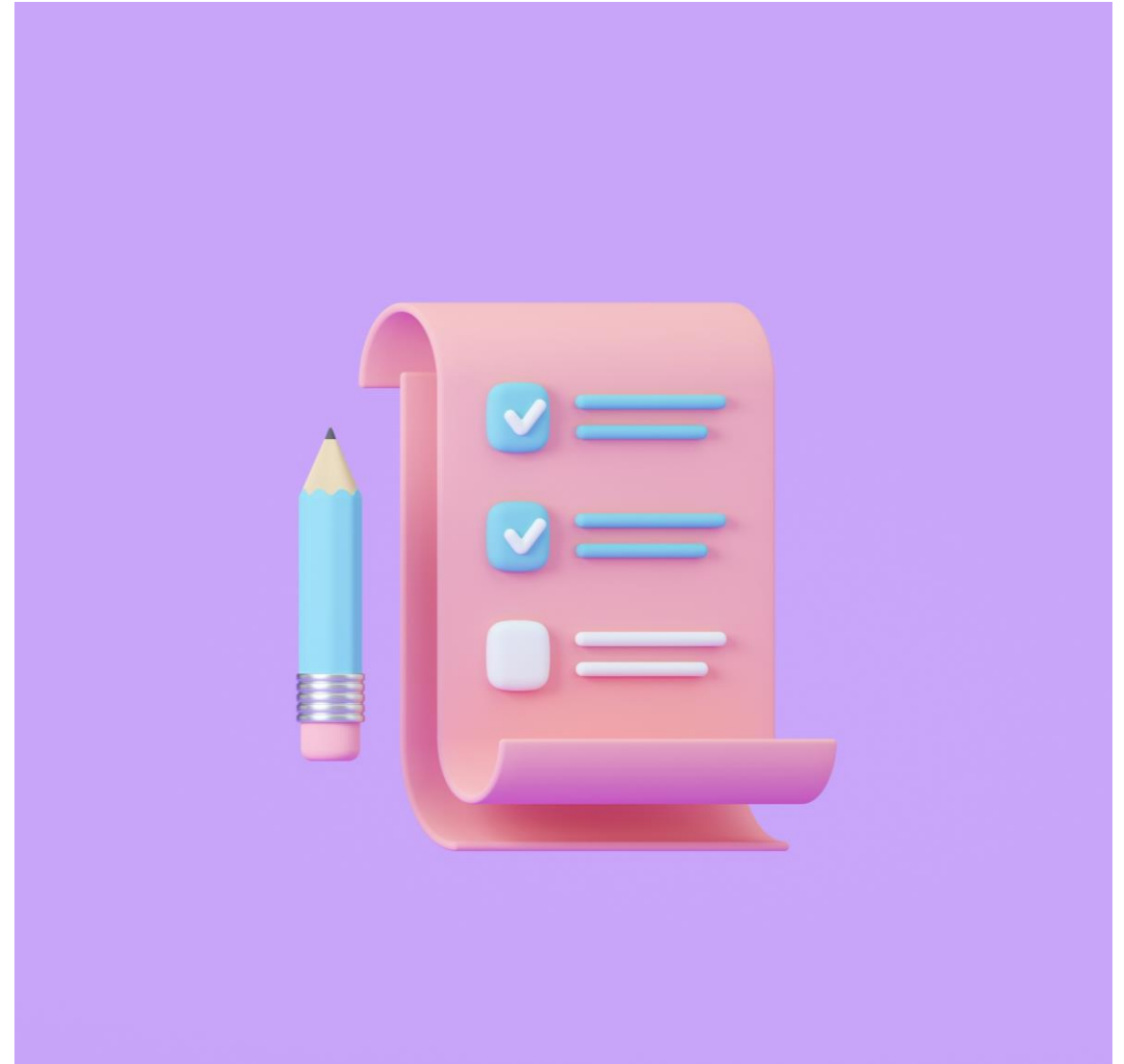
Išklausykite du prašymo/reikalavimo
pateikimo būdus.

Kuris emociškai priimtinesnis?

PIRMA: argumentai
PO TO: ką reikia padaryti

Efektyviausių argumentų tipai

- Apeliuojantys į logiką.
- Apeliuojantys į Jūsų emocinę būseną
- Apeliuojantys į naudą Jūsų pašnekovui.



ABIPUSIŲ MAINŲ METODAS

- Esame linkę atsidėkoti paslauga už paslaugą.
- Dažnai netinkamai išnaudojame situaciją, kuomet teikiame paslaugą pirmi.



ABIPUSIŲ MAINŲ METODO “KREDITAS”

Sulaukite tinkamos
akimirkos.

- Pašnekovas nusprendžia priimti Jūsų siūlomą sprendimo variantą.

Vietoje “Prašom, į
sveikatą”.

- Tikiuosi šiandien Jums padėjau.



ĮSITRAUKIMO IR PASEKMIŲ METODAS

- Esame linkę laikytis savo pasirinkimų, net jei finale kaina didesnė nei manėme.
- Žmonės mieliau padarys Jums didesnę paslaugą po to, kai jau padarė nežymią.
- Kam sustoti jei pradėjai?



VISUOMENĖS NUOMONĖS METODAS

- Visi tai turi.
- Tik tu neapsisprendi.



DARBAS SU
BENDRUOMENĖMIS
VIDINĖ
KOMUNIKACIJA



VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PASKIRTYS

SISTEMINĖ

- Kasdien renkame, apdorojame ir perduodame informaciją.

VERTYBINĖ

- Formuoti klimatą, bendruomenės narių įsitraukimą, diegti vertybes.





INFORMACIJOS SKLAIDOS PRINCIPAI

- NOT INVENTED HERE efektas

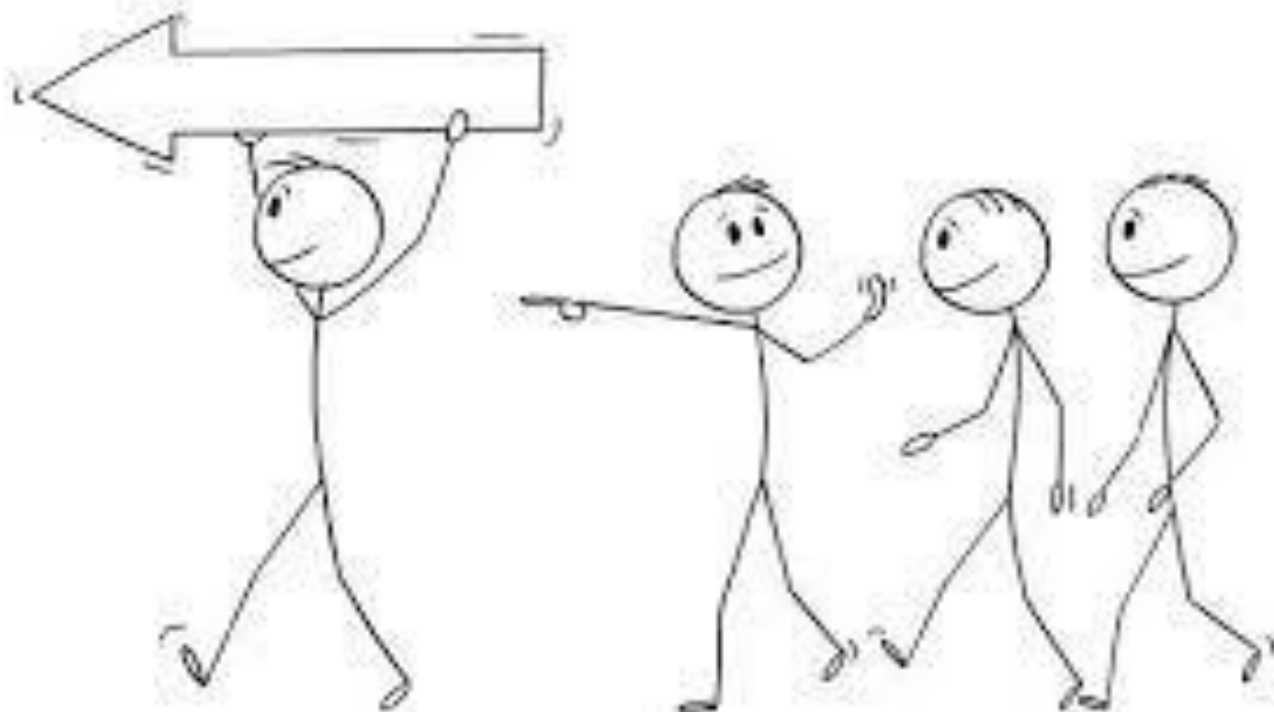
INFORMACIJOS SKLAIDOS PRINCIPAI

SAJUNGININKŲ PAIEŠKA

Pokyčių komanda



INFORMACIJOS SKLAIDOS PRINCIPAI



SAJUNGININKŲ PAIEŠKA

Nuomonių lyderiai

INFORMACIJOS SKLAIDA: RIZIKOS FAKTORIAI

Nepatenkintieji

Gandonešiai

Sprendimų priėmėjai



TIKSLINĖ AUDITORIJA

Trumpalaikė
atmintis

Ilgalaikė
atmintis

Informacijos
vartojimo
įpročiai





Skirtingos kartos: vertybės

18 - 30

- **Ieško “gero vaibo”.**
- Sunkiai paklūsta hierarchiniams autoritetams, orientuoti į statusą, turi užaukštintus atlygio reikalavimus ir prastą disciplinos supratimą.

30-45

- **Lankstūs, orientuoti į vertybes.**
- Vienodai vertina ir hierarchinę ir kompetencinę lyderystę, orientuoti į stabilumą, vidines vertybes, lengvai prisitaiko.

45+

- **Konservatyvus, orientuoti į stabilumą.**
- Jaučia stipraus hierarchinio lyderio poreikį, būtina nurodyti aiškią kryptį, skeptiškai nusiteikę naujovių atžvilgiu.



Skirtingos kartos: informacijos vartojimo įpročiai

18 - 30 Iki 3 šaltinių vienu metu.

- 70 % vaizdinės, 30 % žodinės arba tekstinės informacijos. Geba atsirinkti teisingos informacijos segmentus dideliame informacijos sraute.

30-45 Iki 2 šaltinių vienu metu.

- 50 % vaizdinės, 50 % žodinės arba tekstinės informacijos. Geba rasti tinkamiausią informacijos segmentą iš viso informacinio srauto, gerai jaučiasi vidutiniame informacijos sraute.

45+ 1 šaltinis tuo pat metu.

- 70 % tekstinės arba žodinės, 30 % vaizdinės informacijos. Linkę rasti ir žinoti vienintelį teisingą atsakymą užduota tema, pasimeta dideliuose informacijos srautuose.

KAS MES? KUR EINAM? KODĖL?

- **Misija:** kas Jūs, kokią naudą teikiate?
- **Vizija:** kaip norite, kad Jus priimtų visuomenė?
- **Vertybės:** kertiniai teiginiai atspindintys norimą pasiekti įvaizdį, vidinį klimatą, sątykius su visuomene.
- **Red line:** aiškiai suformuota vidinė vertybinė žinutė – laiškas sau patiems.
- **Tone of voice:** kaip bendraujate tarpusavyje ir su išore.
- **Komunikaciniai raktažodžiai:** kokius vertybinius raktažodžius būtinai įtraukiate į bendravimą.



TEIGIAMO KLIMATO FORMAVIMAS

5 sveikos bendruomenės bruožai

- Bendravimas ir pasitikėjimas.
- Konfliktai: nėra baimės išsakyti kritiką.
- Įsipareigojimas: visa bendruomenė įsitraukia siekiant bendro tikslo.
- Susitarimų laikymasis.
- Dėmesys rezultatui.





POZITYVUS KRITIKOS PATEIKIMAS

PAGRINDINĖ STRUKTŪRA

Įvadas: pokalbio tikslai ir norimas rezultatas.

- Kas gerai ?
- Kas reikalauja dėmesio?
- Kas taip pat yra gerai?

Klausimas: ką manote apie dalis, kurioms reikia dėmesio?

Jūsų pasiūlymai/pasiūlymai: pagal pokalbio schemą.

TAKTINIS MASTYMAS



TAKTINIS MAŠTYMAS: TIKSLAS IR REZULTATAS

Kur
esame?

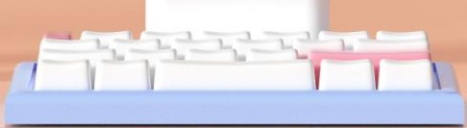
Ko
norime?

Kaip ten
patekti?



PROJEKTINIS PRINCIPAS: PROCESAI IR RESURSAI

- Konkrečių darbų sąrašas.
- Darbų vykdytojų sąrašas.
- Darbų įvykdymui reikalingi finansiniai ir/arba techniniai resursai.



PROJEKTINIS PRINCIPAS: RIZIKŲ VERTINIMAS

- Kolektyvinės išminties efektas.
- Kas gali vykti ne taip?
- Ką darysime, jei tai įvyks?



PROJEKTINIS PRINCIPAS: VADOVAVIMAS

Plokščios
struktūros
elementas:
procesų vadovai.

Projekto vadovo
funkcija:
stebėtojas.

Raudono mygtuko
principas.

PROJEKTINIS PRINCIPAS: VALDYMO ĮRANKIAI

BŪTINIAUSIOS FUNKCIJOS

- Darbų kalendorius.
- Užduočių delegavimo sistema.
- Tarpusavio atskaitomybės sistema.



UŽDUOČIŲ FORMAVIMO PRINCIPAI



TIKSLŲ
NUSTATYMAS:
S.M.A.R.T

Specific: konkretu.

Measurable: pamatuojama.

Achievable: pasiekiamo.

Relevant: prasminga.

Time-bond: apibrėžta laike.

PABAIGA

- Ką labiausiai įsiminėte šiandien?
- Kokį klausimą norėtumėte man užduoti pabaigai?

