

# KOMUNIKACIJA IR ŽINIASKLAIDA

## Lytis ir organizacija: komunikacinis aspektas

### Lijana Stundžė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto  
Informacijos ir komunikacijos katedros lektorė, daktarė

Department of Information and Communication,  
Faculty of Communication, Vilnius University  
Lecturer, PhD

Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius  
Tel. (8-5) 236 61 19  
El. paštas: lijana.stundze@cr.vu.lt

*Straipsnyje analizuojamas lyties ir organizacijos santykis komunikacijos aspektu. Lyčių komunikacija, vykstanti organizacijoje, daro didžiulę įtaką visiems organizacijos procesams: sprendimų priėmimui, darbo rezultatams, organizacijos narių asmeniniams santykiams ir pan. Daugelyje šiuolaikinių organizacijų vyrauja istoriškai susiklosčiusi vyriškoji kultūra, kuri dažnai yra nepalanki moterims organizacijoje: moterys susiduria su „stiklinių lubų“ fenomenu, gauna mažesnę darbo užmokestį už tą patį darbą\*, mažai moterų užima vadovaujančius postus. Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti, kokie veiksniai daro įtaką lyčių komunikacijai organizacijoje. Straipsnyje analizuojama lyčių samprata organizacijoje, organizacijos kultūros ir lyties santykis, iš lyties perspektyvos nagrinėjamos komunikacinės situacijos bei socializacijos institucijų įtaka lyčių komunikacijos modeliams ir būdams. Lyčių komunikacija analizuojama remiantis kultūriniais lyčių skirtumais. Straipsnyje vartojamas terminas „lytis“ suvokiamas kaip socialinis konstruktas, kuris apima moteriškąjį ir vyriškąjį identitetą bei elgseną.*

**Pagrindiniai žodžiai:** socialinė lytis, lytis ir organizacija, lytis ir organizacijos kultūra, lyčių komunikacija organizacijoje, organizacijos demografija.

### Problematikos aktualumas ir ištirtumas

Lytis yra svarbi daugelyje socialinės sąveikos ir komunikacijos procesų. Buvimas moterimi ir vyru talpina mus į tam tikros socialinės grupės rėmus, kurie iš esmės yra skirtingi. Šie skirtumai itin raiškūs tampa organizacijos komunikacijos procesuose, lemia komunikacijos efektyvumą ir bendrą

organizacijos veiklos sėkmę. Komunikacija paliečia visus asmeninio ir profesinio gyvenimo aspektus. Kiekvienas iš mūsų naudojame skirtingus komunikacijos stilius komunikuodami su kitais individais. Mūsų komunikacijos stilius priklauso nuo daugybės dalykų: išsilavinimo, socialinės klasės, amžiaus, vertybių, ateinančių iš kultūrinės aplinkos, taip pat nuo lyties. Komunikacijos pagalba identifikuojame esančias kultūrinės normas, kurios varžo individus ir sukuria šališkumą. Komunikacija provokuoja ir skatina pasikeitimus.

\* Statistikos departamento duomenis, vyrų darbo užmokestis Lietuvoje šių metų pirmąjį ketvirtį buvo maždaug 15 proc. didesnis nei moterų ([www.stat.gov.lt](http://www.stat.gov.lt))

Neteisingai suprasta komunikacija tiek asmeniniame gyvenime, tiek profesiniame tampa neefektyvia ir gali sukelti problemų ar kliūčių.

Įvairių organizacijoje vykstančių procesų, ir komunikacijos, analizė iš lyties perspektyvos svarbi ir aktuali, nes organizacija yra socialinė-ekonominė institucija, sudaryta iš moterų ir vyrų, kurie, būdami tam tikros organizacijos nariai, tarpusavyje sąveikauja bei vienaip ar kitaip veikia vieni kitus. Pati organizacija taip pat lemia savo narių gerovę. Antra priežastis, kuri pabrėžia pasirinktos temos aktualumą, yra ta, kad organizacijos teorija bendrai nesiejama su lytimi, tradiciškai susiklostė, kad organizacijų teorija, kaip ir daugelis kitų dalykų, yra sukurta iš vyrų perspektyvos, kultūros ir požiūrio bei palaiko racionalumo, hierarchijos ir kitus vyriškumo konstruktus.

Tarpdalykinio požiūrio į lyčių ir organizacijos santykį tematika yra aktuali ir analizuojama užsienio šalių mokslininkų J. Acker, M. Alvesson, Y. D. Billing, G. Burrell, M. Calas, L. Smircich, L. Code, J. Hearn, W. Parkin, J. Martin, F. Wilson, M. Parker, D. Boden, P. Fishman, R. M. Kanter, D. Maltz, R. Borker, H. Bradley, S. Rutherford, D. J. Canary, K. G. Wilkins, K. L. Anderson, M. Collins, C. West, A. L. Zimmerman ir kitų darbuose. Šios srities tyrimai užsienyje, prasidėję maždaug aštuntajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje, nepasižymi produktyvumu ir nuoseklumu, iki šiol juntama akivaizdi sisteminio požiūrio į lyties ir organizacijos sankirtos taškų tyrimus stoka. Lietuvos mokslininkai šios temos nėra nagrinėję, tad šis straipsnis yra pirmasis bandymas analizuoti lyčių komunikaciją organizacijoje.

**Straipsnio tikslas** – išanalizuoti, kokie veiksniai daro įtaką lyčių komunikacijai

organizacijoje. Šiam tikslui įgyvendinti iškelti **uždaviniai**:

- Atskleisti lyties sampratą organizacijoje bei išnagrinėti organizacijos kultūros ir lyties santykį.
- Aptarti socializacijos įtaką lyčių komunikacijai.
- Išnagrinėti įvairias organizacijai būdingas komunikacines situacijas (konfliktus, derybas, lyderystę, negatyviąją komunikaciją) ir lyčių skirtumus jose.

**Tyrimo metodai.** Straipsnyje naudoti sisteminės mokslinės literatūros analizės, loginės analizės ir apibendrinimo metodai.

Analizuojant lyties ir organizacijos santykį, lyties sampratą organizacijoje, straipsnyje akcentuojama socialinė lytis, kuri suvokiama kaip kultūrinė kategorija, o įvairūs procesai modeliuojami ir struktūruojami per skirtumų tarp moterų ir vyrų bei moteriškumo ir vyriškumo prizmę. Nagrinėjant organizacijos kultūros ir lyties santykį, organizacijos kultūra traktuojama kaip kontekstas, kuriame vyksta lyčių komunikacija ir kiti procesai, tačiau kartu organizacijos kultūra yra ir veiksnys, turintis pakankamai svarią įtaką tiek lyčių komunikacijai, tiek kitiems procesams organizacijoje. Lyčių pasiskirstymas organizacijoje ir ypač darbo grupėse turi tiesioginį poveikį ir komunikacijos efektyvumui, ir darbo rezultatyvumui ir yra traktuojamas kaip dar vienas veiksnys. Svarbus veiksnys, nuo kurio priklauso lyčių komunikacijos būdai ir modeliai, yra individų socializacijos metu įgytos vertybės, elgesio pavyzdžiai, patirtis, lyčių vaidmenys bei stereotipai, kurie vėliau tiesiogiai sąlygoja lyčių komunikacinį elgesį ir išryškina moterų ir vyrų komunikacinio elgesio skirtynes. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad skirtingi

elgesio modeliai laiduoja tokį patį rezultatą, tačiau gali sukurti barjerus ir nesusi-pratimus komunikacijos procese. Straipsnyje svarstomi lyčių žodinės ir nežodinės komunikacijos skirtumai, parodoma, kaip socializacijos metu įgyti skirtumai pasireiškia lyčių komunikacijos procesuose ir organizacijai būdingoms komunikacinėmis situacijomis: konfliktais, derybomis, lyčių lyderyste, kuri įkūnijama per komunikaciją, bei negatyvia komunikacija, kuri yra itin aktuali organizacijoje.

### Lyties samprata organizacijoje

Organizacija su lytimi\* yra susijusi daugeliu aspektų. Lytis organizacijoje vykstančiuose procesuose nėra priedas, tai – integrali šių procesų dalis (Acker, 1990), reikia išsamesnės jos analizės. Remiantis šiuo požiūriu galima konstatuoti aiškų lyties, organizacijos ir jėgos ryšį. Socialinė lytis (angl. *gender*) yra socialinis-kultūrinis konstruktas, kurio pagalba moterys ir vyrai suvokiami skirtingai ir nelygiavertiškai visuomenėje, pagrįstoje lūkesčiais, darbo ir jėgos pasidalijimu. Bendruoju požiūriu socialinė lytis yra socialiai ir kultūriškai sukonstruota biologinės lyties (angl. *sex*) dimensija. Socialinė yra vadinama kultūrine, psichologine lytimi, ir yra daug platesnė ir visapusiškesnė sąvoka nei biologinė lytis. Socialinė lytis apibūdina lyčių savybes, jų socialinius vaidmenis, moterims ir vyrams priskiriamų moteriškumo ir vyriškumo savybių supratimą, lyties tapatumą. Individų skirstymas pagal biologinę lytį paremtas genetika ir biologiniais veiksmais bei yra nekintama kategorija. O socialinė lytis nei įgimta, nei pastovi. Ji įgyjama per sąvei-

ką visuomeniniame gyvenime, veikiama socialinių normų, išsilavinimo, konteksto ir kitų veiksnių, kinta visą laiką. Individai gimsta moterimis ir vyrais, bet išmoksta būti moteriški ir vyriški. Tačiau biologiniai skirtumai yra pirminiai, pagal juos formuojasi ir kultūriniai skirtumai. Socialinė lytis, kaip ir kultūra, yra žmonijos kūrinys, kuris priklauso nuo kiekvieno iš mūsų, nuolat kuriančio socialinę lytį (West ir Zimmerman, 1987).

Socialinė lytis skiriasi tarp skirtingų kultūrų, skiriasi toje pačioje kultūroje ir santykiuose su kita socialine lytimi. Socialinė lytis nėra griežta asmens ypatybė, t. y. kompleksas susijusių kultūrinių idėjų, kurios nustato socialinę lyties reikšmę.

Socialinės lyties elgesio yra išmokstama, nes socialiai patvirtintų moteriškumo ir vyriškumo įvaizdžių individai yra mokomi per įvairias kultūrinės priemones: mergaitės mokomos, skatinamos būti gražios, reikšti savo emocijas; berniukai skatinami būti stiprūs, nepriklausomi, varžytis. Šie reikalavimai, taikomi abiem lytims, nekinta šimtmečius: tikra moteris vis dar – fiziškai patraukli, besirūpinanti žmonėmis ir santykiškai (Wood, 2005), dievinanti vaikus ir besirūpinanti namų ruoša; tikras vyras – stiprus, racionalus, ambicingas, sėkmingas ir pan.

A. M. Ollilainen išanalizavo ir susisteminė požiūrius į lytį organizacijoje ir išskyrė tokias lyties sampratas:

- *Lytis kaip socialinė institucija*, kuri sukuria būdus ar modelius, ko tikimasi iš individų, nustato kasdienes socialinius procesus (Acker, 1990). Lytis susijusi ne tik su kokybiniais skirtumais tarp moterų ir vyrų, bet ir su kiekybiniais jėgos skirtumais, kurie pabrėžia socialinius moterų

\* Anglų kalba vartojamas terminas *gendered organization* tikslaus atitikmens lietuvių kalba neturi.

ir vyrų santykius. J. Lorber (1994) papildo šią sampratą, teigdamas, jog lytis, kaip socialinis konstruktas, yra socialinės stratifikacijos sistema, kuri daro įtaką įvairiems gyvenimo aspektams, nes ta sistema yra įsitvirtinusi šeimoje, darbo vietoje, kalboje, kultūroje ir kitur. Apibendrinant galima teigti, kad lytis yra esminis socialinių santykių elementas, pagrįstas biologinių lyčių skirtumais. P. Y. Martin (2004) išskyrė pagrindinius kriterijus, kurie padeda tiksliau atskleisti lyties, kaip socialinės institucijos, sampratą:

- Lytis apibūdinama kaip grupė.
- Egzistuoja laiko ir erdvės atžvilgiu.
- Apima skirtingą socialinę praktiką.
- Formuoja ir palengvina elgesį.
- Apima lūkesčius, taisykles, normas.
- Yra kuriama ir perkuriama.
- Turi kultūros ir elgesio elementus kaip tapatybę.
- Gali visą laiką kisti.
- Susijusi su jėga.

• *Lytis kaip tapatybė (moteriškumas ir vyriškumas)*. Šio požiūrio šalininkai (D. Collins, J. Hearn, 1994; C. Cheng, 1995; R. W. Connell, 2005) lytį traktuoja kaip tapatumą, tai yra kaip lytis ir ypač vyriškoji tapatybė yra konstruojama organizacijoje ir vystoma jos procesuose, struktūroje. Šio požiūrio šalininkai nagrinėja, kaip organizacija kuria ir perkuria vyriškąją tapatybę ir kas atsitinka, kai organizacija primeta vyrui (ir moteriai, kuri siekia pripažinimo organizacijoje) hegemoninį vyriškumą, kuris išryškina autoritarizmą, paternalizmą,

karjerizmą organizacijoje. Moteriškumo ir vyriškumo, kaip daugialypės kultūriškai sukonstruotos tapatybės, suvokimas grįstas biologine lytimi, organizacijoje išplečia lyties sampratą. Tačiau realybė yra ta, kad vyriškumas organizacijoje labiau vertinamas nei moteriškumas, ir vyrai kaip grupė turi mobilizuoti savo tapatybę skirtingomis situacijomis, kad gautų naudą. Tam, kad moteris gerai jaustųsi tokioje kultūriškai vyriškoje organizacijoje, ji dažnai turi išvystyti vyriškąją tapatybę (Acker, 1990)

- *Lytis kaip santykiai, ryšys* (angl. *relation*). Šio požiūrio esmė – mišrių lyčių grupės konstruoja ir demonstruoja savo lyties santykius konkrečiomis situacijomis organizacijoje. Moterys ir vyrai kartu dirbdami organizacijos komandose įvairiais būdais kuria socialinės lyties suvokimą, kurį papildo tai lyčiai tinkamas elgesys. Lyties konstravimas vyksta organizacijos procesuose, praktikoje, įvaizdžiuose, ideologijoje ir per jėgos pasiskirstymą darbo komandose (Acker, 1998).
- *Lytis kaip organizacinis procesas*. Su lytimi susiję procesai ir praktika gali būti atviri ir akivaizdūs, pvz., vadovas konkrečią užduotį paskiria tik moteriai arba tik vyrui. Kita vertus, lytis gali būti giliai užslėpta organizaciniuose procesuose ir priimami sprendimai neturėti nieko bendro su lytimi. Procesai, kurie yra susiję su lytimi organizacijoje, apima:
  - Darbo modelius, darbo užmokesčių, hierarchiją, jėgą, pavaldumą.
  - Simbolių, įvaizdžių, metaforų kūrimą, kurie pateisina organizacinį lyčių pasidalijimą.

- Sąveiką tarp moterų ir vyrų, tarp vyrų, tarp moterų, kuri yra dalis konkrečiau darbo organizacijoje ir sukuria sąjungas arba išskiria.
- Kaip individai suvokia organizacijos lyčių struktūrą, galimybes, poreikį atitinkantį lytims tinkamą elgesį ir požiūrį (Acker, 1998).

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinė šių sampratų reikšmė yra ta, kad jos identifikuoja praktiškai egzistuojančius, specifinius organizacijų procesus, kurie kuria ir perkuria socialinius lyčių santykius. Organizacijoje gali vyrauti tiek visos išvardytos lyties sampratos, tiek pavieniai šių sampratų elementai. Tačiau dvi pirmosios sampratos yra atspirties taškas, jas galima papildyti kitomis sampratomis ar tų sampratų elementais. Akivaizdu, kad lyties samprata organizacijoje yra kompleksinis procesas, kuriam nemažą įtaką daro kultūrinis kontekstas.

### Organizacijos kultūros ir lyties santykis

Išanalizavus lyties organizacijoje sampratas galima konstatuoti, kad lytis yra sude-

damoji organizacijos dalis ir organizacijos kultūros dalis, nes požiūris į lytį prasiskverbia į darbo vietą ir daro įtaką ten dirbantiems moterims ir vyrams. Organizacijos kultūra – simboliai, vertybės, jos narių elgesio modeliai, kurie pasireiškia per organizacijos kilmę, fizinius artefaktus, lyties suvokimą, vadovavimo stilių, komunikaciją ir kalbą, darbo ideologiją, socializacijos procesą, laiko valdymą, vadybos stilių, darbo struktūrą, darbo filosofiją. Išvardyti elementai rodo, kad organizacijos kultūra nėra neutrali, o ją formuojantys elementai turi tiesioginį arba netiesioginį poveikį socialinei lyčiai. S. Rutherford (1999) teigia, kad lygių galimybių įgyvendinimas gali būti lyčių suvokimo organizacijoje indikatorius. Tačiau lyčių suvokimas organizacijoje galimas ir be lygių galimybių principo įgyvendinimo, tokį požiūrį gali formuoti moterys ir vyrai, dirbantys organizacijoje: vieša, neslapta parama moterims organizacijoje, moterų ir vyrų požiūris į moteris vadoves ir pan.

Organizacija neegzistuoja vakuume, jos kultūra yra veikiami daugybės veiksnių. S. Rutherford sukūrė modelį, kuris parodo su lytimi susijusius organizacijos kultūros elementus (*pav.*).



*Pav. Su lytimi susiję organizacijos kultūros elementai (pagal S. Rutherford)*

Vieno iš modelio elementų neteisingas suvokimas ar traktavimas organizacijoje tampa kliūtimi efektyviai komunikacijai, o ji itin svarbi organizacijos veiklos sėkmei. Jei organizacija tęs tradicijas, kurios nėra priimtinos moterims, tokios organizacijos kultūra bus nepatraukli moterims. Fiziniai artefaktai ir biuro išdėstymas taip pat rodo organizacijos kultūrą, pvz., tikėtina, kad tinkamai parinkti ir išdėstyti paveikslai ar gėlės turės teigiamą poveikį darbuotojams jų darbo aplinkoje. Tai susiję ne tik su biuro išdėstymu, bet ir automobilių parkavimo vietomis ir požiūriu į naktį dirbančių moterų saugumą. Lyties suvokimas yra vienas iš svarbesnių organizacijos kultūros elementų, nes požiūris į lytį daro įtaką moterims ir vyrams, dirbantiems organizacijoje. Lygių galimybių politikos įgyvendinimas yra svarbiausias lyčių suvokimo organizacijoje indikatorius. Vadovavimo stilius taip pat suteikia daug informacijos apie organizacijos kultūrą – moteriškasis vadovavimo stilius gali būti nepatrauklus vyrams, vyriškasis – moterims, o neutralaus stiliaus nepripažins tie, kuriems vadovavimas asocijuojasi su vyrišku dominavimu ir jėga. Laiko valdymas – dar vienas kultūros elementas, atrodytų, kad ilgos darbo valandos yra neutralios lyties atžvilgiu, tačiau jos labiau turi netiesioginį poveikį moterims darbo vietoje, nes paprastai moterys dažniau nei vyrai rūpinasi vaikais ir namais, o tos, kurios siekia karjeros ir joms tenka dirbti ilgiau, susiduria su dilema. Darbo ideologija siejama su privačiu ar viešu darbu, kai kurios organizacijos praktikuoja darbą namuose, o tai labai paranku moterims, turinčioms mažamečių vaikų. Su neformalia socializacija organizacijoje taip pat dažniau susiduria moterys, pvz., po darbo vykstantys vakarėliai, kuriuose

moterys negali dalyvauti, todėl jos tiesiogiai ar netiesiogiai yra išstumiamos iš neformalios socializacijos. Kadangi vyrai dominuoja darbo vietose, dauguma neformalių tinklų yra vyriški. Darbuotojų samda, jų paaukštinimas labai dažnai vyksta neformalios komunikacijos metu. Moterys yra mažiau įtrauktos į neformalius tinklus, jos dažnai įgauna mažumos statusą. Seksualumo suvokimas organizacijoje turi du aspektus: seksualumo kultūra ir seksualinis priekabiavimas. Seksualumo kultūra apibūdinama kaip veiksmai, kurie dažniausiai dominuoja iš vyrų ir yra jų kontroliuojami (seksualūs juokeliai, anekdotai). Seksualinis priekabiavimas traktuojamas kaip neigatyvi komunikacija.

Individai, dirbdami organizacijoje, ne tik kuria produktus ar teikia paslaugas, gauna už tai atlyginimą ir kyla karjeros laiptais, bet ir aktyviai kuria organizacijos kultūrą, papildo ir ją atspindi. Tradicinėje organizacijoje, kurioje vyrauja hierarchiniai santykiai ir svarbus statusas, akcentuojama griežta hierarchija, konkurencija, akivaizdi vyrams artimesnių vertybių samplaika. Šiuolaikinė organizacija, kurioje vertinamas bendradarbiavimas, atvira komunikacija, lanksti struktūra yra palankesnė moterims. Tokioje organizacijoje vis daugiau dėmesio atkreipiama į bendrą organizacijos kultūrą, kurioje svarbesni bendravimo, derybų įgūdžiai, emocijų valdymas, sprendimų besikeičiančiomis sąlygomis priėmimas bei tiesioginis darbas su žmonėmis ir jų motyvavimas.

### **Organizacijos demografija**

Organizacijos demografija (angl. *organizational demography*) nagrinėja žmonių sudėtį organizacijoje atsižvelgiant į jų amžių,

rasę, lytį ir kt. kintamuosius. Demografinis pasiskirstymas darbo grupėje yra svarbus vykstantiems procesams. Yra pozityvūs santykiai tarp skirtingų lyčių ir organizacijos veiklos sėkmės, nes socialinės lyties skirtumai suteikia platesnę nuomonių įvairovę darbo aplinkoje (Frink, Robinson ir kt., 2003). Darbuotojai, turintys įvairius lytimi grįstus požiūrius, pateikia daugiau ir įvairesnių idėjų sprendimams priimti.

Organizacijos demografijos tyrėjai daugiausia dėmesio skiria tokioms demografinėms charakteristikoms: amžius, rasė, etniškumas ir lytis. R. M. Kanter (1977) teigia, kad reikia analizuoti moterų ir vyrų proporcijas, o ne įvairovę, nes tos proporcijos daro įtaką socialinės sąveikos kilmei. Lyčių proporcijos organizacijoje sąlygoja komunikacijos tinklų, pasitenkinimo darbu, savigarbos, depresijos, stereotipizavimo, lyties identiteto ir pagalbos skirtumus. Akivaizdu, kad kiekvienos grupės demografinis dominavimas gali pabloginti komunikacijos efektyvumą, sprendimų priėmimą ir užduočių vykdymą organizacijoje. Jėgos skirtumai taip pat yra susiję su lyčių pasiskirstymu, organizacijoje, kurioje palyginti yra mažai aukštesnes pareigas einančių moterų, vyrauja klimatas, kai lyčių vaidmenys suvokiami labiau stereotipiškai, tačiau jei šios proporcijos keičiasi, taip pat turėtų keistis ir moterų bei vyrų vaidmenų suvokimas organizacijoje.

Kalbant apie lyčių komunikaciją organizacijoje, lyčių pasiskirstymas grupėje yra itin reikšmingas sprendimų priėmimo procese. Mokslininkai pastebėjo, kad moterys teikia pirmenybę dirbti tik su moterimis, kai grupė yra maža, o kai grupė yra didelė, lyčių pasiskirstymas joje didelės reikšmės neturi. Vyrų mėgsta dirbti su moterimis ir mažose, ir didelėse grupėse. Mažų grupių

sąveikos proceso metu vyrai siekia dominuoti, jie turi tikslą, yra agresyvūs. O moterys stengiasi išlikti paklusnios, jos mažiau linkusios priimti rizikingus sprendimus ir labiau linkusios bendradarbiauti bei į sprendimų priėmimą įtraukti visus mažos grupės narius (Pearson, p. 219).

Lyčių pasiskirstymas grupėse gali lemti jų darbo rezultatus ar sprendimų priėmimo procesų sėkmę ir tai gali būti rezultatas moterų mokėjimo suderinti instrumentinį elgesį su socioemociniais gebėjimais, nes, kaip teigia mokslininkai, vyrai naujų įgūdžių nesugeba panaudoti greitai ir lengvai.

Apibendrinant galima teigti, kad lyčių proporcijos organizacijoje, ypač jų pasiskirstymas mažose darbo grupėse, turi įtakos komunikacijos efektyvumui ir darbo rezultatams ir apskritai vienos ar kitos lyties didesnis dominavimas gali lemti ir bendrą organizacijos kultūrą.

Tenka konstatuoti, kad ne tik organizacijoje vyraujančios kultūros normos lemia komunikaciją organizacijoje, bet ir organizacijos narių asmeninės savybės, socializacijos proceso metu įgyti elgesio modeliai, kultūros vertybės ir stereotipai daro įtaką organizacijos individų komunikacinei sąveikai ir jos rezultatams.

### **Lyčių socializacija, socializacijos institucijos ir stereotipai**

Socializacija – sudėtingas, visą gyvenimą trunkantis procesas, pagrindinių nuostatų perėmimo laikotarpis, kai kuriama lyties tapatybė. Socializacija lemia žmogaus sąmonės ir elgesio formų įvairovę. Su moteriškosios ir vyriškosios lyties kūdikiais elgiamasi skirtingai jau nuo gimimo, pradedant skirtingų spalvų drabužiais, baigiant skirtingu tėvų ir kitų individų elgesiu. Kūdikiai netgi apibūdinami skirtingais epi-

tetais – berniukai vadinami: stipruoliais, šaunuoliais, o mergaitės: mielomis, ramiomis, gražutėmis. Tai, kad lyčių skirtumų akcentavimas egzistuoja jau tokio ankstyvo amžiaus, rodo, kokia svarba suteikiama lyčiai kaip savivokos atžymai, kuri nurodys, kaip elgtis bendraujant su kitais ir kokią tikėtis, kaip kiti su mumis elgsis (Pearson, 1991).

Socializacijos metu vaikai (mergaitės ir berniukai) į visuomenę integruojami skirtingai. Socialinėje aplinkoje bendraujama per įvairias socializacijos institucijas ir susiduriama su stereotipais. Stereotipų dažnai atsiranda tada, kai nesuprantame kito žmogaus elgesio motyvų arba manome, kad suprantame, tačiau interpretuojame savaip. Kai neturime pakankamai informacijos apie įvykius, aplinkybes, motyvus, individą paprasčiau palyginti su grupe, kuriai jį priskiriame (su kitais vyrais arba moterimis).

Didžiausią įtaką individo socializacijai daro šeima, nes vaikas, mokydamasis jausti, kalbėti, galvoti, perima jo aplinkai būdingus požiūrius ir vertybes – jie tarsi tampa jo paties nuomone, vertybėmis ir nuostatomis. Suaugusieji dažnai nesąmoningai stimuliuoja vaikų lytinę identifikaciją, primindami jų lytį: berniukai neverkia, mergaitės nežaidžia su mašinėlėmis ir pan. Iki septynerių metų vaikai jau suvokia, kad lytis yra pastovi ir jos pakeisti neįmanoma. Kai baigiasi lytinės identifikacijos procesas, vaikai pradeda atpažinti skirtumus tarp moterų ir vyrų ir atsiranda padidėjęs dėmesys lyčių vaidmenų modeliams, kurie priskiriami tai pačiai lyčiai kaip ir jis pats (Wood, 2005). Vaikai išmoksta reikiamo elgesio stebėdami ir imituodami suaugusiuosius, jie baudžiami arba pamaloninami už gerus ar blogus pamėgdžiojimus. Po

kurio laiko vaikai supranta, kad kurti priderama pagal lytį elgesį – naudinga jiems patiems. Būtent šeimoje ir prasideda pirmųjų stereotipų išmokimas.

Nemažą vaidmenį individų socializacijos procese atlieka švietimo institucijos, į kurias vaikas patenka iš šeimos ir kuriose praleidžia didžiąją laiko dalį. Žaidimai ir žaislai taip pat formuoja stereotipinius elgesio modelius. Mergaitės nuo pat vaikystės raginamos žaisti tuos žaidimus, kurie susiję su motinyste, namų ūkio veikla, ugdo bendravimo gebėjimus. Žaislai ir žaidimai, skirti berniukams, ugdo jų kūrybiškumą, prisitaikymą prie supančio pasaulio, tuos įgūdžius, kurie vėliau padės jų erdviniams ir matematiniais gebėjimams įgyvendinti, pabrėžia jų nepriklausomybę, skatina varžytis ir lyderiauti. Kitas svarbus veiksnys, vystant vaikų savęs suvokimo kaip moters ar vyro įvaizdžius, yra vaikų literatūra, t. y. literatūra, kurią skaito vaikai ir kurią jiems skaito kiti. Vaikų literatūroje berniukai vaizduojami stiprūs, ieškantys įvairiausių nuotykių; mergaitės – tylios, ramios, paslaugios, norinčios būti globojamos. Vaikiškų knygų paveikslėliuose mergaitės ir berniukai taip pat vaizduojami skirtingai. Berniukai vaizduojami užsiimantys statybomis, iškylavimu gamtoje, žvejyba, mergaitės vaizduojamos šokinėjančios per virvutę, žaidžiančios smėlio dėžėse.

Žiniasklaida taip pat prisideda prie individų socializacijos. Ch. Kramarae pastebėjo, kad žurnalai skirti mažiems vaikams neskirstomi pagal lytį. Šių žurnalų tikslinis skaitytojas yra ir mergaitės, ir berniukai. Tačiau paaugliams skirti žurnalai jau diferencijuojami pagal lytis. Moterims ir vyrams skirti žurnalai taip pat skiriasi, jie skirstomi pagal tariamus pomėgius: moterims – rankdarbiai, grožio puoselėjimas,



vyrams – žvejyba, medžioklė, automobiliai. Tokio pobūdžio žurnalai skatina, propaguoja stereotipinius, tradicinius lyčių vaidmenis.

Reklamoje moterys ir vyrai taip pat vaizduojami pagal vyraujančius stereotipus. Moterims skirta namų ruošos, vaikų priežiūros sritis, o vyrams – jų tariami pomėgiai. Stereotipizuotoje visuomenėje susidomėjimo ir diskusijų sulaukia tie reklaminiai pranešimai, kuriuose vyrai vaizduojami „netradicinėse“ srityse, pavyzdžiui, su vaikais ant rankų (šampūno reklama), skalbiantis (skalbinių minkštiklio reklama). Televizijos programos, skirtos vaikams, formuoja vyriškus veiksmų modelius, animacinių filmų herojai yra agresyvūs, žiaurūs, nuolat kovoja.

Žiniasklaidos priemonėse abi lytys įspraudžiamos į ankštus lyčių elgesio modelius, todėl toks lyčių vaidmenų stereotipizavimas pabrėžia ir skatina skirtumus bei turi neigiamą padarinių komunikacijai, nes visa socializacija vyksta per komunikacinę sąveiką.

Apibendrinant galima teigti, kad vaikų socializacija yra seksistinė, įtvirtinanti tradicinius moters ir vyro vaidmenis, kurie daugeliu atvejų yra patriarchalinės normos – kas turi būti daroma ir kas yra draudžiama (Ivanauskienė, Šidlauskienė, 2008). Ši sąveika priskiria tam tikrai lyčiai didelę įtaką daro aplinka, kurioje vyrauja nustatytos normos, kiekvienai lyčiai taikomi stereotipai.

Stereotipai riboja žmogaus, kuris stereotipizuojamas, pasirinkimo galimybes. Netgi jei stereotipas priskiria kažkokias teigiamas savybes, jis spaudžia žmogų pasiekti tą idealą. Žmogus, apie kurį yra sukurtas stereotipas, turi nuspręsti, ar atsisakys nuo jo ir galbūt nuo visos grupės,

kuriam stereotipas priskiriamas; ar pasiliks grupėje ir leis save stereotipizuoti. Stereotipai dažniausiai per daug supaprastina arba neteisingai apibūdina žmogų.

Vyrai apibūdinami remiantis instrumentiniais bruožais: lyderiai, dominuojantys, agresyvūs, nepriklausomi, objektyvūs ir kompetentingi, o moterys apibūdinamos pagal emocinius bruožus – emocionalios, taktiškos, suprantančios kitų jausmus (Aries, 1996). Žmonės vadovaujasi stereotipais ir komunikacijos metu. Akivaizdu, kad stereotipai keičiasi labai mažai ir išlieka stabilūs, nepaisant to, kad lyčių vaidmenys kinta. Tyrimai rodo, jog žmonės turi stereotipus apie asmenybes, sąveikos stilius, moterų ir vyrų kalbą ir šie stereotipai išlieka palyginti stabilūs (Aries, 1996). Vieni stereotipai yra patrauklūs, o kiti turi neigiamą atspalvį, pavyzdžiui, vyrams priskiriamos savybės – nepriklausomybė, tvirtumas – vertinamos kaip trokšamos ir pozityvios, o tokios stereotipiškai priskiriamos savybės – pagyrūniškumas, užsispyrimas – neigiamai. Moterims priskiriamos savybės – šiltumas, supratingumas – vertinamos pozityviai, o nuolankumas, paklusnumas, emocionalumas, silpnumas – negatyviai. Akivaizdu, kad lytimi grįsti stereotipai turi daug bendra su bendrais lyčių skirtumais, kurie įgijami socializacijos metu.

Susiformavę socializacijos metu stereotipai lemia komunikacijos procesus, kurių metu su moterimis ir vyrais bendraujama skirtingai, dažnai turint išankstines nuostatas. D. Tannen (1991) teigia, kad moterys ir vyrai bendrauja skirtingai, nes užauga dviejose skirtingose kultūrose, kuriose moteriškumas ir vyriškumas gali būti suvokiamas skirtingai, dėl to lyčių komunikacija yra tarpkultūrinė, kur lyties

suvokimas priklauso nuo visuomenės vertybių, prietarų ar įprastos santvarkos. Tradiciškai daugumoje kultūrų moteriškumas ir vyriškumas suvokiami kaip atitinkamų savybių rinkinys. Vyriškai kultūrai būdinga: stiprumas, galingumas, ambicingumas, racionalumas, emocinis stabilumas, konkurencingumas, noras nugalėti, drąsa, ryžtas, vertinamas logiškumas, analitiškumas, tiesioginė kritika. Moteriškai kultūrai būdinga: nuolankumas, rūpestis šeima, atsakomybė. Neišvengiamai šie skirtumai atsiranda ir komunikacijos procesuose: moterims komunikacija yra būdas palaikyti santykius, vyrams – priemonė pasiekti tikslus.

Individai, kurie yra organizacijos nariai, paprastai turi nusistovėjusį požiūrį į moteris ir vyrus bei moteriškumą ir vyriškumą. Nemažai jų požiūrių yra paremta stereotipais. Moterų ir vyrų stereotipai lemia, kaip vieni suvokia kitus profesiniame kontekste.

Organizacijoje dažniausiai aptinkami šie stereotipiniai moterų vaidmenys: sekso objektas – akcentuojamas fizinis grožis, seksualumas; mama – rūpinasi, visiems padeda, visus išklauso; vaikas – moteris, siekianti karjeros, nėra lygiavertė partnerė, jai reikalinga pagalba ir globa; geležinė ledi – nepriklausoma, ambicinga, komunikuojanti vyrišku stiliumi moteris (Wood, 2005). C. L. Cooper ir S. Lewis (1995) moterims priskiriamus stereotipus papildė dar vienu stereotipu – moterys silpnoji lytis. Požiūris į moterį kaip į silpnesnę labai ilgą laiką padėjo „apsaugoti“ moteris nuo tam tikrų darbų. Vyrų, mąstantys patriarchališkai, iki šiol jaučia būtinybę apsaugoti moteris, kurias jie laiko silpnąja lytimi ir mano, kad jos negali atstovauti tam tikrose srityse. Kartais vyresni vyrai su jau-

nesnėmis moterimis elgiasi tėviškai, skubai padėti ar apsaugoti jas nuo sudėtingų situacijų. Toks elgesys mažina moterų galimybes mokytis ir tobulėti. Šitoks paternalistinis elgesys skatina ir nelygią padėtį su vyrais siekiant karjeros. Paternalizmas taip pat yra akivaizdus iš kai kurių vyrų nenoro kritikuoti ar konfrontuoti su kolegėmis moterimis. Tai kyla iš dalies dėl noro apsaugoti moteris ir iš stereotipinio supratimo apie tai, kaip moterys gali reaguoti (verksmas). Grįžtamasis ryšys gali būti pozityvus ir negatyvus, bet jis yra būtinas individams, kurie mokosi ir tobulėja, o kritikos stoka yra žalinga.

Apibendrinant šiuos stereotipus galima teigti, kad tokios moterys kaip darbuotojos yra nepageidaujamos, o dėl moteriškumo stokos nemėgstamos abiejų lyčių kolegų.

Vyrams organizacijoje priskiriami stereotipiniai vaidmenys, kurie yra visiškai priešingybė moterų vaidmenims: tvirtas ažuolas – stiprus; kovotojas – siekia konkuruoti ir įrodyti savo pranašumą; maitintojas – vyras pagrindinis šeimos išlaikytojas (Wood, p. 212–213). Daugelyje organizacijų vyrauja vyriška kultūra ir kalbėjimo būdas. Tokie stereotipiniai moterims ir vyrams priskiriami vaidmenys reikalauja ir atitinkamų komunikacijos būdų ir modelių. Moterys tokiose organizacijose susiduria su sunkumais, o dėl stereotipų įtakos moterys ir vyrai dažnai yra vertinami skirtingai, net jeigu ir naudoja tokį patį komunikavimo stilių.

Moterys ir vyrai dėl vyraujančių stereotipų gali būti suprantami esą skirtingi net jei jų elgesys bus identiškas. Kuo daugiau apie individą turima asmeninės informacijos, tuo mažiau pasitikima stereotipais (Aries, p. 187). Stereotipizavimas susijęs ir su kontekstu bei situacija, vienomis situ-

acijomis vyrai kalba daugiau nei moterys, pertraukia dažniau. Tačiau yra situacijų, kai moterys ir vyrai labai nesiskiria. Lyčių stereotipai atlieka didžiulį vaidmenį formuodami elgesį ir nurodo, kaip moterys ir vyrai turi elgtis.

### Žodinė lyčių komunikacija

Išanalizavus lyčių skirtumus, įgytus socializacijos metu, svarbu trumpai aptarti, kaip šie skirtumai pasireiškia žodine ir nežodine komunikacija organizacijoje.

Sociolingvistiniai lyčių kalbos tyrimai prasidėjo praėjusio amžiaus septintojo dešimtmečio viduryje ir rėmėsi trimis koncepcijomis: *pirma*, akivaizdu, kad moteris turi mažiau galių kalboje, palyginti su vyru, *antra*, vyrai dominuoja kalboje ir kontroliuoja kalbą ir, *trečia*, moterų ir vyrų komunikacijos stiliai yra skirtingi, bet lygiai vertingi. Dauguma autorių (R. Lakoff, D. Spender, D. Tannen), nagrinėjusių lyčių ir kalbos santykį, rėmėsi būtent šiomis koncepcijomis. Moterys ir vyrai turi skirtingus, bet lygiai veiksmingus stilius, o berniukai ir mergaitės užauga skirtinguose žodžių pasauliuose (Tannen, 1991).

Žodinė komunikacija išreiškia kultūrinius socialinės lyties vaizdinius ir atlieka šias funkcijas:

- Kalba apibrėžia socialinę lytį.
- Kalba apibrėžia moterį ir vyrą skirtingai – moteris ir vyras apibrėžiami skirtingais būdais. Moterys dažniausiai apibūdinamos remiantis išvaizda, fizinėmis savybėmis ar santykiškai su kitais.
- Kalba kuria socialinės lyties suvokimą – individai kalbą vartoja savo patirčiai ir suvokimui susisteminti ir išreikšti. Individų gebėjimas mąstyti yra naudingas daugeliu atvejų,

tačiau kartu yra *stereotipų* šaltinis.

- Kalba įvertina socialinę lytį. Kalba atspindi kultūrinę vertybę ir turi stiprios įtakos mūsų suvokimui. Kalba sumenkina moteris ir moteriškumą nepritardama ir silpnindama moterį ir viską, kas yra moteriška.
- Kalba atspindi mus pačius. Kadangi individai yra simbolių naudotojai, jie įvardija ne tik reiškinius aplink save, bet ir pačius save.
- Kalba yra procesas, ji išreiškia kultūrinę požiūrį į lytį. Kalba nėra statiška. Mes visą laiką keičiame kalbą, kuri atspindi besikeičiantį savęs ir viso pasaulio suvokimą (Wood, p. 111).

Moterų kalbai yra būdinga paramos kitiems asmenims demonstravimas, daug klausimų, kurie padeda suprasti jausmus ir suvokti kalbos objektą, pastangos išlaikyti pokalbį, skatinant kitus kalbėtis, detalės, savęs atskleidimas, nedrąsus, eksperimentinis, asmeniškasis stilius. Tokio tipo komunikacija užtikrina sąveiką ir atidaro pokalbio duris kitiems.

Vyrų kalba linkusi kontroliuoti, išsaugoti nepriklausomybę, išlaikyti ir sustiprinti statusą. Tokie kalbėtojai tai daro gindami savo idėjas ir autoritetą, pasakodami juokus ir istorijas. Vyrai vengia atskleisti asmenišką informaciją, nes tai gali padaryti juos silpnus ir pažeidžiamus. Vyrai kalba vadovauja pokalbiui, nepaisant visų anekdotų apie moterų plepumą, tyrimai rodo (Pearson, p. 112), kad daugeliu atvejų vyrai kalba dažniau ir ilgiau nei moterys, taip pat vyrai ne tik dažniau pertraukia, bet tai daro dėl skirtingų priežasčių: siekdami kontroliuoti pokalbį, o moterys pertraukia norėdamos parodyti susidomėjimą ir atsakomybę. Vyrų kalba yra tiesi ir kategoriška, palyginti su moterų, labiau įtiki-

nama ir valdinga. Vyrų kalbai būdingas abstraktumas, jie dažniausiai nei moterys kalba bendrais terminais, kurie yra aiškiai atskirti nuo konkrečios patirties ir asmeniųjų jausmų. Yra moteriškasis ir vyriškasis komunikacijos stiliai, kurių yra mokomasi socializacijos metu, o vėliau tie stiliai perkeliama ir į organizacijos komunikaciją.

Moterų ir vyrų verbalinės kalbos modeliai yra veikiami organizacijos konteksto. Galima teigti, kad organizacijoje sprendžiant įvairius darbo klausimus, įgyvendinant projektus yra siekiama bendrų tikslų, moterų ir vyrų vartojama verbalinė kalba gali būti panaši. Ši panašumą lemia organizacinė kultūra, kuri skatina moteris ir vyrus naudoti tinkamesnius komunikavimo būdus ir modelius.

Apibendrinant galima teigti, kad kalba formuoja mūsų mąstymą, bet ne visada atspindi mąstymo būdą. Yra moteriškasis ir vyriškasis kalbos stiliai ir būdai, tačiau reikia pabrėžti, kad šie stiliai ir būdai yra lygiai taip pat veiksmingi. Pagrindinės moterų ir vyrų verbalinės komunikacijos taisyklės apibrėžia ir detalizuoja patirtį, įgytą ir išminktą vaikystės žaidimų metu, nes berniukai ir mergaitės užauga skirtinguose žodžių pasauliuose. Nors abu stiliai yra veiksmingi, tačiau jų skirtumai, ypač organizacijoje, gali sukelti nesupratimą ir įtampą, todėl reikia žinoti ir suvokti tuos skirtumus, kad komunikacinė sąveika būtų efektyvi.

### **Nežodinė lyčių komunikacija**

Be žodinės komunikacijos, organizacijoje ne mažiau svarbi yra nežodinė komunikacija, kuria yra perduodama didesnė dalis informacijos. Moterys ir vyrai nežodinę komunikaciją naudoja išreikšdami save kaip asmenybes, priklausančias atitinka-

mai lyčiai, bei savo elgesį modeliuoja pagal atitinkamas kultūros normas. Nežodinės komunikacijos išmokstama per sąveiką su kitais. Skiriamos keturios pagrindinės nežodinės komunikacijos sritys: kinėzė (kinesika), kuri nagrinėja kūno judesius; okulesika, nagrinėjanti akių kontaktą; haptika – prisilietimus, proksemika – erdvės valdymą.

Tyrimų šioje srityje atlikta nemažai, tačiau jie nėra vieningi, nes jų rezultatai priklauso ir nuo tyrimui pasirinktos metodikos, nuo konteksto ir kitų veiksnių. Pažymėtina, kad skiriasi moterų ir vyrų nežodinės kalbos vartojimo tikslai: moterys nežodinę kalbą vartoja, norėdamos į pokalbį įtraukti aplinkinius, o vyrai kūno kalbą pasitelkia norėdami į save atkreipti dėmesį. Taip pat skiriasi ir pačių gestų naudojimas: moterų gestai yra daug santūresni, jos nevengia šypsotis ir rodyti dėmesį kitiems; moterys sugeba lengviau interpretuoti kitų emocijas ir suvokti nežodinę kalbą. Dėl šių savybių moterims darbo aplinkoje priskiriami stereotipai daugiau emocionalumo, negu racionalumo priimant sprendimus (Payne, 2001).

Vykstant kiekvienai komunikacinei sąveikai ypač svarbus yra akių kontaktas, jis parodo daug jausmų ir perduoda daug informacijos. Akių kontaktas gali parodyti statusą ar dominavimą tarp individų. Moterys ilgiau išlaiko akių kontaktą tiek su moterimis, tiek su vyrais, o vyrai akimis kontaktuoja trumpiau. Moterims yra būdinga daugiau klausyti ir stebėti neverbalinę elgesį, dėl šių savybių jas sunkiai suvokti kaip geras lyderės (Cody, Kalbfleish, 1995).

Taip pat yra moterų ir vyrų prisilietimo skirtumų: prisilietimai yra būdingesni moterims, kurios jų naudoja daugiau pokalbio tarpusavyje metu. Organizacijose bet ko-

kie prisilietimai gali būti traktuojami kaip seksualinis priekabiavimas, kuris sukelia įtampą ir nesusipratimus. Nustatyta, kad moterys prisilietimų reikšmę nustato pagal prisilietimo tipą ir vietą, o vyrams prisilietimo vieta neturi didelės reikšmės, o svarbesnis prisilietimo tipas. Aiškių rezultatų, kas dažniau – moterys ar vyrai inicijuoja prisilietimus, nėra, tačiau akivaizdu, kad vyrai liečia daugiau, o prie moterų prisiliečiama daugiau kartų.

Analizuojant erdvės valdymą matyti, kad moterų erdvė yra mažesnė nei vyrų. Jos linkusios rankas laikyti arčiau savęs, vaikšto mažesniais žingsniais ir naudoja mažiau gestų kalbėdamos. Vyrams reikia didesnės erdvės ir atstumo tarp komunikacijos partnerių, nes jiems būdingas laisvesnis ir nesuvaržytas judėjimas erdvėje.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad moterys ir vyrai naudoja skirtingus žodinės ir nežodinės kalbos modelius, kurie sukuria nevienodas situacijas darbo aplinkoje, kuria barjerus komunikacijos procesams organizacijoje. Organizacijoje ypač svarbu atsiriboti nuo stereotipinio vertinimo ir skatinti suvokti moterų ir vyrų skirtumus, o individų elgesį derinti su jų lyčiai būdingu komunikaciniu elgesiu.

## **Lyderystė ir lytis**

Organizacijose moteris lyderė yra gana retas reiškinys dėl vyraujančių stereotipų. Skirtingi moterų ir vyrų komunikavimo stiliai turi įtakos ir jų vertinimui lyderystėje. Stereotipiškai iš vyrų tikimasi agresyvaus, bet efektyvaus elgesio priimant sprendimus. O moterys lyderės atsiduria nevienareikšmėje situacijoje, nes, komunuodamos vyrams lyderiams būdingu stiliumi, dažnai laikomos per daug aktyviomis, šurkščiomis, nemoteriškoms,

negalinčiomis laisvai reikšti savo minčių, emocijų ir pan. (Beasley, 2005).

Moterys ir vyrai, iškilę kaip lyderiai, labai skirtingai išreiškia neigiamas emocijas ir pyktį savo pavaldinių atžvilgiu. Vyrams įprasta pyktį išreikšti atviriau, naudojant agresyvesnį komunikavimo stilių – šaukiant ar keikiantis. O moterys pyktį išreiškia labiau netiesiogiai, nes moters agresyvus komunikacinis elgesys organizacijose yra nepriimtinas ir netoleruotinas.

Organizacijos struktūra taip pat turi reikšmę moterų ir vyrų lyderiavimo galimybėms. Tradicinėje struktūroje, kurioje vyrauja vyriškosios kultūros vertybės ir darbo stilius, konkurencingumas, pasitikėjimas savo jėgomis, informacijos kontrolė ir galia, paprastai nėra vietos moterims lyderėms. Palankesnė moterims lyderėms yra organizacija, kurioje vadovaujama iš centro, nes tokioje struktūroje svarbiausia darbuotojų skatinimas ir santykių kūrimas, o tai labai svarbu moterims, nes jos į komunikacijos procesus stengiasi įtraukti kitus, siekia dalytis informacija. Teigiama, kad statusą ir jėgą jos pasiekia per savo charizmą ir gebėjimą kiekvienam darbuotojui leisti pasijausti svarbiam (Pearson, 1991).

Moterys organizacijose susiduria su nematomu barjeru, vadinamu „stiklinėmis lubomis“, kuris trukdo būti paaukštintai ir siekti vadovaujančių pareigų. „Stiklinės lubos“ labiau yra iliuzija, kad niekas negali užkirsti žmogui kelio siekti vadovaujamo darbo, nes aiškiai suvokiamas barjeras. Nuostata, kad moteris nebus gera vadovė ar politikė, neleidžia jai kilti karjeros laiptais, ir tik labai retais atvejais moteris užima aukščiausias valdančias pozicijas.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingi moterų ir vyrų komunikavimo stiliai

lemia, kaip yra vertinama lyčių lyderystė šiandienos profesiniame pasaulyje. Dėl išsigalėjusio požiūrio, kad moterims dera būti mažiau pastebimoms ir aktyvioms, dažnoje organizacijose moteris lyderė – išimtis. Efektyviai komunikacijai organizacijoje užtikrinti yra svarbu, kad gera lyderystė būtų suvokiama ne skirstant pagal vadovaujančio lytį, o atsižvelgiant į asmens savybes, gebėjimą sėkmingai taikyti komunikavimo būdus ir stilius pagal situaciją.

### **Lyčių komunikacinis elgesys konfliktų ir derybų metu**

Labai dažnai dėl konkurencijos, asmeninių savybių, požiūrio, vertybių, kultūros skirtumų, skirtingi moterų ir vyrų naudojami komunikaciniai stiliai yra dažna konfliktų priežastis (Lieberman, 2003).

Agresyvūs vyrai ir moterys susilaukia neigiamos reakcijos, o ji sukelia tarpasmeninius konfliktus. Konfliktinėmis ar probleminėmis situacijomis moterys yra mažiau aktyvios išreiškdamos savo nuomonę, tačiau jos dalijasi emocijomis, asmenine patirtimi, naudoja netiesiogines užuominas, o vyrai kritiką reiškia tiesiogiai, laisvai dalina patarimus. Dėl šių skirtumų kyla nemažai nesupratimų ir konfliktų organizacijose. Vyrai dažnai lieka nesupratę moterų kritikos ir jų netiesiogines užuominas priima tik kaip pasiūlymus, o moterys jaučiasi ignoruojamos, kai nesulaukia grįžtamojo ryšio apie gerus darbo rezultatus, kurių jos pasiekė (Tannen, 1991).

Būdai, kaip moterys ir vyrai sprendžia konfliktines situacijas, nėra akivaizdžiai skirtingi, nes kaip ir kitomis komunikacinėmis situacijomis priklauso nuo konteksto, organizacijos kultūros, asmeninių savybių. Tačiau moterys labiau nei vyrai yra linkusios ieškoti kompromiso.

Derybų situacijomis moterims yra labai svarbu susikurti deryboms tinkamą klimatą, atsižvelgti į buvusius ir esamus santykius. O vyrai, kaip ir daugelyje kitų komunikacinių situacijų, yra orientuoti į tikslų siekimą. Derybomis pasiekiami efektyvesnių rezultatų, jei naudojant įvairias strategijas ir taktikas įvertinami kultūriniai aspektai ir skirtingi derybiniai stiliai bei atsižvelgiama į tai, kad jei galutinis tikslas yra pasiektas, ne tiek svarbu, kaip jis pasiektas.

### **Negatyvi lyčių komunikacija**

Komunikacijos fenomenas ir jo formos organizacijoje ir aplink ją ne visada yra geranoriški ir palankūs individams. Kad ir kokia būtų komunikacinė sąveika – viešoji ar asmeninė – kartais vyrauja negatyvi išraiška: konfliktai, psichologinio poveikio priemonės, įvairaus pobūdžio priekabavimai, kurie sukuria neigiamus padarinius tiek darbuotojams, tiek organizacijai.

Dauguma socialinių taisyklių, kuriomis apibūrinama moterų ir vyrų sąveika, yra pritaikytos socialiniam elgesiui, tačiau visiškai netinkamos analizuojant santykius darbo vietoje. Labai dažnai dėl lyčių stereotipų pertekliaus darbo vietoje iš moterų tikimasi tų savybių, kurios asocijuojamos su tradiciniais moterų vaidmenimis. Moterys stereotipiškai apibūdinamos kaip seksualios, patrauklios, o vyrų apibūdinimai sukasi apie kompetenciją ir veiklą. Taip lyg ir suponuojama mintis, kad dirbanti moteris yra laikoma sekso objektu, neatsižvelgiant į jos atliekamą veiklą, ir taip sumenkinama. Šie stereotipai turi neigiamų padarinių moterims organizacijoje, organizacijos klimatui ir efektyvumui. Moterų suvokimas kaip sekso objekto kartu su profesionalumo stoka sudaro prielaidas seksualiniam

priekabiavimui. Moterys, kurios dažniausiai susiduria su seksualiniu priekabiavimu organizacijoje, turi žemesnę savigarbą, patiria psichologinius išgyvenimus, nuo kurių kenčia ir tiesioginis darbas. Tokiu būdu seksualinis priekabiavimas tampa organizacijos, o ne asmens problema.

Seksualinis priekabiavimas – tai užgaulus, žodžiu ar fiziniu veiksniu išreikštas seksualinio pobūdžio elgesys su asmeniu, su kuriuo sieja darbo, tarnybiniai ar kitokio priklausomumo santykiai. Iš šio sampratos akivaizdu, kad seksualinis priekabiavimas yra itin svarbus organizacijoje, pasireiškia per komunikaciją kaip negatyvi jos forma. Negatyvi komunikacija sumenkina moterų profesinius gebėjimus, akcentuoja jų lytį, o tai komplikuoja moterų profesinį gyvenimą (Chamberlain).

Seksualinis priekabiavimas turi daug formų ir gali būti:

- Fizinis – nepageidaujamas lietimasis, glostymas, bet koks kitas fizinis kontaktas, turintis seksualinę kilmę ar potekstę.
- Verbalinis – dviprasmiški ar užgaulūs garsai, seksistiniai juokai ar anekdotai, lyčiai skirti komentarai, vadinimas mažybiniais vardais (pvz., lėlytė, katytė), pažadėjimas kilti karjeros laiptais už seksualines paslaugas, darbo diskusijų kreipimas seksualine linkme ir pan.
- Vizualinis – žeidžiantys plakatai, kalendoriai, karikatūros, kita seksualinio pobūdžio medžiaga.
- Nežodinis – liudija koketiški ir nešvankūs gestai, kelio blokavimas, persekiojimas, dovanos, laiškai, telefono skambučiai, komunikacija bet kokia maniera, kai darbuotojai

bus neigiamai paveikti, nors aiškaus seksualinio spaudimo nebus.

Nagrinėjant seksualinį priekabiavimą kaip negatyvios komunikacijos formą, būtina aptarti dar vieną komunikacijos formą – flirtą. Flirtas, kuris dažniausiai būna malonus abiem flirtuojantiems, negali būti tapatinamas su seksualiniu priekabiavimu. Siekiant atskirti seksualinį priekabiavimą nuo draugiško mandagumo ar rodomo palankumo, svarbu identifikuoti savo požiūrį į šiuos veiksmus.

Be seksualinio priekabiavimo, organizacijose egzistuoja *psichologinis priekabiavimas (spaudimas)*. Skiriamos dvi psichologinio spaudimo formos:

- **Psichologinis teroras** (angl. *mobbing*) – kolektyviniai, neagresyvūs veiksmai, kurių tikslas neatsakinga ir neetiška komunikacija kelti stresą dažniausiai vieno asmens atžvilgiu. Paprastai psichologinis teroras vykdomas prieš gabesnius, kompetentesnius, kitos lyties ar kitos seksualinės orientacijos darbuotojus asmenis.
- **Psichologinis bauginimas** (angl. *bullying*) – vieno fiziškai agresyvaus, žiauraus, dominuojančio asmens puolimas, gąsdinimas silpnesnių asmenų (Petraitis, 1990).

Psichologinis spaudimas darbe dažnai atsiranda užtrukus konfliktui tarp darbuotojų. Tačiau kiekvienas konfliktas, nesutarimai dar nereiškia, kad tai psichologinis spaudimas. Tiek seksualinis priekabiavimas, tiek psichologinis spaudimas gali sukelti psichinius, socialinius ir psichosomatinus reiškinius, nes nuolatinį priekabiavimą patiriantys darbuotojai tampa irzlūs, puola į depresiją (ypač moterys), atsiranda sveikatos sutrikimų. Sukuriama bauginan-

ma, įžeidžiama darbo aplinka, ji veikia darbuotojo darbą, sveikatą, ekonominę, socialinę padėtį ir gyvenimo kokybę.

Negatyvios komunikacijos atsiradimą ir klestėjimą organizacijoje skatinantys veiksniai yra šie:

- Organizacijos kultūra, deklaruojamos vertybės.
- Organizacijos hierarchinė struktūra.
- Personalo politikos vystymo trūkumai.
- Darbo organizavimas (didelis darbo krūvis).
- Stresoriai.

Negatyvi komunikacija egzistuoja dėl lyčių hierarchijos ir netolygaus vadovavimo pasiskirstymo: jei organizacijose dominuoja vyrai, jie turi didesnę galimybę demonstruoti savo jėgą ir smurtą nei moterys. Negatyvi komunikacija taip pat susijusi su seksizmu organizacijoje: moterys dažniau susiduria su tuo nei vyrai, nes sektoriai, kuriuose tai yra pastebima, yra labiau moteriški: viešasis administravimas, paslaugų sritys, bankininkystė ir t. t. Komunikacijos politikos ir praktikos kaita organizacijoje gali sumažinti ir panaikinti negatyviąją komunikacijos išraišką.

## **Išvados ir apibendrinimai**

Išanalizavus lyties sampratą bei lyties ir organizacijos kultūros santykį galima konstatuoti, kad organizacijoje vyraujanti lyties samprata yra vienas iš jos kultūros elementų, susijusių su lytimi, kuris formuoja organizacijos kultūrą, o organizacijos kultūra ir jos elementai formuoja tam tikrus lyčių organizacijoje komunikacijos modelius ir būdus. Antra vertus, jeigu lytis organizacijoje suvokiama ar traktuojama kaip socialinė institucija, tai akivaizdu, kad bet kokia socialinė sąveika neįmanoma be

komunikacijos. Šiuo atveju komunikacija organizacijoje kuria socialinės lyties suvokimą.

Organizacijoje vykstančių procesų sėkmė priklauso ir nuo lyčių proporcijų tiek pačioje organizacijoje, tiek mažesnėse grupėse, nes lyčių pasiskirstymas lemia jų darbo rezultatus ir sprendimų priėmimo sėkmę.

Be jau aptartų veiksnių, komunikacijai lemiamą įtaką turi lyčių socializacijos metu įgyti skirtumai, kurie vėliau pasireiškia moteriškuoju ir vyriškuoju kalbos stiliais bei nežodinės komunikacijos skirtumais ir, nors šie stiliai yra skirtingi, tačiau abu yra vienodai veiksmingi ir duoda tuos pačius rezultatus. Nors abu stiliai ir yra veiksmingi, tačiau jų skirtumai, ypač organizacijoje, gali sukelti nesupratimų ir įtampą, todėl reikia žinoti ir suvokti lyčių komunikacijos skirtumus, kad komunikacinės sąveikos procesai būtų efektyvūs. Reikšmingiausios socializacijos institucijos yra šeima, švietimo įstaigos, žaislai, žaidimai, literatūra, žiniasklaida. Socializacijos metu susiformavę lyčių vaidmenų stereotipai veikia kaip barjerai, nes su moterimis ir vyrais bendraujama skirtingai, turint išankstines nuostatas.

Straipsnyje išnagrinėtos lyderystės, konfliktų ir derybų temos taip pat akcentuoja lyčių komunikacijos skirtumus ir skirtingus jų komunikacinio elgesio modelius. Tačiau reikėtų pabrėžti, kad šiuo atveju daug svarbiau yra ne kokiais skirtingais komunikacijos būdais yra pasiekiamas rezultatas, o tai, kad galutinis rezultatas yra pasiekiamas.

Dar viena specifinė situacija, kuri tampa itin svarbia organizacijoje, yra seksualinis priekabiavimas, kuris pasireiškia per komunikaciją ir gali būti vadinamas



negatyvia komunikacijos forma. Remiantis seksualinio priekabiavimo apibrėžimu, tokia negatyvi komunikacija gali vykti organizacijoje, kai individus sieja hierarchinio pavaldumo santykiai. Komunikacijos politikos ir praktikos kaita organizacijoje gali sumažinti ir panaikinti negatyviąją komunikacijos išraišką.

Siekiant, kad komunikacija organizacijoje būtų sėkminga ir efektyvi, reikia panaikinti lyčių komunikacijos organizacijoje dviprasmybes, užtikrinant vienodą moterų ir vyrų komunikacijos skirtumų supratimą bei individualias asmens savybes derinti su atskirai lyčiai būdingu komunikaciniu elgesiu. Taip pat svarbu, kad lyčių verbalinė ir neverbalinė kalba nebūtų vertinama remiantis tik stereotipais, yra akivaizdu, kad yra ir lyčių komunikacijos panašumų, kurų atsiranda dėl konkrečių aplinkybių, kai abi lytys taiko vienodus komunikavimo būdus, ypač kai kuriomis specifinėmis organizacijoje komunikacinėmis situacijomis. Palyginti su kitomis socialinio gyvenimo sritimis, darbo aplinkoje ir moterys, ir vyrai lengviau prisitaiko

prie vyraujančios komunikacinės aplinkos, įprasto kalbėjimo stiliaus ar elgesio, todėl lyčių komunikacijos skirtumai profesinėje srityje ir mažiau pastebimi negu privačioje. Komunikacija organizacijoje priklauso nuo darbuotojų lyties, tačiau jų komunikacinio elgesio ypatybes taip pat lemia organizacijos kultūra, lyčių pasiskirstymas organizacijoje, socializacijos metu įgyti elgesio ir mąstymo modeliai, vertybės, asmeninė kompetencija, individualios savybės ir kitos specifinės aplinkybės.

Organizacijos, siekdamos mažinti lyčių komunikacijos nesusipratimus ir barjerus, turėtų: garantuoti lygias galimybes darbe ir namuose (šeimai draugiška politika), ypač kai karjeros siekia abu partneriai; organizuoti lyčių sampratos mokymus, kurie padėtų moterims ir vyrams įveikti komunikacijos stilių skirtumus ir išsiklausyti vieniems į kitus; atlikti veiksmus, kurie padėtų išvengti ar neskatintų seksualinio priekabiavimo ar kitų veiksmų, kurie moterį skatina suvokti kaip sekso objektą; skatinti profesionalų visais atžvilgiais elgesį ir aplinką organizacijoje.

## LITERATŪRA

ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organization [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. liepos 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ifge.org/Article366.phtml>>

ACKER, Joan (1998). The Future of gender and organizations: connections and boundaries. *Gender, Work & Organization*. 1998, Vol. 5, Issue 4, p. 195–06.

ALVESSON, Mats; BILLING Yvonne Due. *Understanding gender and organizations*. Trowbridge: Sage Publication, 1997. 248 p. ISBN 0761953604.

ARIES, Elizabeth (1996). *Women and men in interaction: reconsidering the differences*. New York: Oxford University Press, 1996. 286 p. ISBN 0195094697.

BATE, Barbara. *Communication and the sexes*. New York: Waveland, 1996. 415 p. ISBN 088133933488.

BEASLEY, Angela L. (2005). The style split: good communication has no gender. *Journal of Accountancy* [interaktyvus]. 2005, Vol. 200, No 9. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.aicpa.org/pubs/jofa/sep2005/staffing.htm#Style>>.

BORISOFF, Deborah; MERRILL Lisa. *The power to communicate: gender differences as Barriers*. Illinois: Waveland Press, 1998. 151 p. ISBN 088133989X.

CHAMBERLAIN, Lindsey; CROWLEY, Martha; TOPE, Daniel; HODSON, Randy. Sexual harassment in context: organizational and occupational foundations of abuse [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.allacademic.com/meta/p\\_mla\\_apa\\_research\\_citation/0/2/1/9/8/pages21981/p21981-2.php](http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/0/2/1/9/8/pages21981/p21981-2.php)>.

CHENG, Cliff (1995). Experience, essentialism and essence: changing organizations through personal work and gender stories. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 8; Issue 6, p. 3–8.

CODY, Michael J.; KALBFLEISCH, Pamela J. *Gender: Power and communication in human relationships*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1995. 366 p. ISBN 0-8058-1404-3.

COLLINSON, David L.; HEARN, JeffJ (1994). Naming men as men: implications for work, organization and management. *Gender, Work and Organization*, Vol. 1, p. 2–22.

CONNELL, Robert Williams (2005). *Gender*. Cambridge: Polity. 173 p. ISBN 0-7456-2716-1

COOPER, Cary L.; LEWIS, Sue (1995). Working together: men and women in organizations. *Leadership and Organization development Journal*, Vol. 16, Issue 5, p. 29–31.

FRINK, Dwight D.; ROBINSON Robert K.; REITHEL Brian (2003). Gender demography and organization performance. *Group and Organization Management*, Vol. 28, No 1, p. 127–147.

IVANAUSKIENĖ, Felicija; ŠIDLAUSKIENĖ, Virginija. *Lytis, ugdymas, socialinė aplinka*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008, 119 p. ISBN 978-9986-38-891-3.

KANTER, Rosabeth Moss (1977). Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women. *The American Journal of Sociology*, Vol. 82, No 5, p. 965–990. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org>>.

LAKOFFf, Robin Tolmach (1990). *Talking power : the politics of language*. New York, 324 p. ISBN 0-465-08359-5.

LIEBERMAN, Simma. Differences in male and female communication styles [interaktyvus]. Albany: Simma Lieberman associates, 2003 [žiūrėta 2009 m. gegužės 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.simmalieberman.com/articles/maleandfemale.html>>.

LORBER, Judith (1994). *Paradoxes of Gender*. New York: Vail Ballor Press, 242 p. ISBN 9780 3000 64971.

MARTIN, PatriciaYansey (2004). Gender as Social Institution. *Social Forces*. No 82 (4), p. 1249–1273.

OLLILAINEN, Anne Marjukka. Gendered processes in self-managing teams: a multiple case study. Prieiga per internetą: <<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-042199-143559/unrestricted/CH1.pdf>>

PAYNE, Kay E. (2001). Different but equal: communication between the sexes. Westport, CT: Praeger. 223 p. ISBN 0-275-96522-8.

PEARSON, Judy Cornelia (1991). *Gender and communication*. Dubuque: Brown. 301 p. ISBN 0-697-03021-0

PETRAITIS T. *Psichologinis terras. Psichologinis bauginimas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://timas.petraitis.home.mruni.lt/wp-content/uploads/2008/11/reabilitacija-ii.ppt>>.

RUTHERFORD, Sarah (2001). Organizational culture, women managers and exclusion. *Women in Management Review*, Vol.16, No 8, p. 371–382.

SPENCE, Janet T; BUCKNER Camille E. (2000). Instrumental and expressive traits, trait stereotypes and sexist attitudes: what do they signify? *Psychology of Women Quarterly*, 2000, Vol. 24, Issue 1, p. 44–62.

SPENDER, Dale (1990). *Man maid language*. London. 250 p. ISBN 0-04-440766-1.

TANNEN, Deborah (1991). *You just don't understand: women and men in Conversation*. New York: Ballantine Books. 330 p. ISBN 0-345-37205-0.

WEST, Candace; ZIMMERMAN, Don (1987). H. Doing gender. *Gender & Society*, Vol. 1, No 2, p. 125–151. Prieiga per internetą: <<http://www.soc.washington.edu/users/brines/doinggender.pdf>>

WOOD, Julia. (2005). *Gendered lives: communication, gender and culture*. Belmont. 364 p. ISBN 0534636152.

## **GENDER AND ORGANIZATION: COMMUNICATIVE DIMENSION**

**Lijana Stundžé**

### **S u m m a r y**

The article focuses on gender communication in an organization. The main goal of the article is to analyze the factors that influence gender communication in an organization. The main tasks of the article:

- to analyze the conception of a gendered organization;
- to analyze the influence of socialization process on gender communication;
- to explore the relation between various communication situations and gender.

An analysis of the theoretical background demonstrates that differences of gender communication in organizations are strongly influenced by the following processes: organizational culture, gender perception in an organization, organization demography, socialization process, stereotypes and various communication settings.

Cultural norms and behaviour patterns developed through socialization institutions (family, education institutions, literature, toys, games, media, playmates) have a huge impact on communication behaviour in an organization.