

## Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu

### 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) 2 36 61 19  
El. paštas: lijana.stundze@kf.vu.lt

*Didėjant dėmesiai organizacinei kultūrai, reikalaujama, kad vadovai pripažintų esminius organizacinės kultūros aspektus ir jų daromą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, vykdant įsipareigojimus, siekiant darbo rezultatų, darbuotojų tarpusavio sanglaudai, strategijai įgyvendinti ir t. t. Organizacinė kultūra daro poveikį darbuotojų elgsenai, kurios būdai yra perduodami vienu darbuotojų kitiems. Individai dirbdami organizacijoje ne tik kuria produktus ar paslaugas, gauna už tai atlyginimą, kopija karjeros laiptais, bet ir aktyviai kuria organizacinę kultūrą. Organizacinė kultūra yra kuriama ir palaikoma komunikacijos pagalba, o komunikacija yra vienas iš organizacinės kultūros elementų. Lytis kaip socialinis ir kultūrinis konstruktas taip pat yra vienas iš svarbesnių organizacinės kultūros elementų, nes požiūris į lytį, seksualumo suvokimas organizacijoje daro įtaką ten dirbantiems moterims ir vyrams, kita vertus, individo lytis taip turi poveikį organizacinei kultūrai.*

**Pagrindiniai žodžiai:** organizacinė kultūra, lytis, komunikacija, organizacinių kultūrų tipologija, lyties aspektas, organizacinės kultūros elementai.

### Įvadas

Šiandienos globaliajame kontekste vykstantys procesai rutuliojasi labai greitai. Organizacijos vis dažniau susiduria su iššūkiais ir pokyčiais, darbuotojai nori būti visaverčiai organizacijos nariai. Vis svarbesniais veiksniais, užtikrinančiais efektyvų organizacijos darbą, tampa individas, jo vertybinės nuostatos, darbuotojų motyvavimas, efektyvi komunikacija, lyderystės raiška, organizacijos pokyčių valdymas bei dėmesys organizacinei kultūrai, kuri tampa ypač svarbi didinant veiklos efekty-

vumą bei siekiant įgyvendinti strateginius planus.

Organizacinė kultūra, pasak L. Šimankienės (2008), užtikrina tapatumo jausmą, ugdo atsidavimą organizacijos misijai, tampa pagrindine valdymo priemone, padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius, išskiria kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimą, sukuria draugiškus santykius su bendradarbiais, apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus.

Akivaizdu, kad organizacinė kultūra tiesiogiai susijusi su darbuotojų elgsena,

jų pasitenkinimu ar nepasitenkinimu darbu, ketinimais palikti jį. Stipri ir tinkama organizacinė kultūra skatina darbuotojų lojalumą, stiprina tapatumo jausmą, mažina nesusipratimų galimybes, gerina darbo procesus bei didina organizacijos veiklos efektyvumą. Organizacinėje kultūroje vyraujančios vertybės, normos, tradicijos suteikia organizacijai unikalumo ir savitumo, išskiria ją iš kitų organizacijų.

Nemažą vaidmenį organizacinėje kultūroje atlieka komunikacija, kurios pagalba keičiamasi informacija ir žiniomis, vyksta sprendimų priėmimo procesai, įgyvendinami organizacijos tikslai. Tinkama komunikacija formuoja stiprią organizacinę kultūrą, antra vertus, komunikacijos būdai ir modeliai priklauso nuo organizacinės kultūros tipo.

Kryptingai kuriama organizacinė kultūra yra vienas iš organizacijos valdymo būdų, ir ne tik organizacijos vadovas, bet ir darbuotojai kuria organizacijos vertybes, normas, legendas (Paužuolienė, Trakšėlytė, 2009). Organizacijoje vyraujanti lyties samprata taip pat yra vienas iš elementų, kuris formuoja organizacinę kultūrą, o organizacinė kultūra ir jos elementai formuoja tam tikrus lyčių komunikacijos modelius ir būdus organizacijoje. Lytis organizacijoje suvokiama kaip socialinė institucija, o bet kokia socialinė sąveika neįmanoma be komunikacijos. Antra vertus, komunikacija organizacijoje kuria socialinės lyties suvokimą. Daugelyje organizacijų dirba abiejų lyčių individai, todėl jų kultūrinė patirtis, skirtingi komunikacijos būdai ir modeliai taip pat daro įtaką organizacinei kultūrai.

**Straipsnio tikslas** – išanalizuoti organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajas lyties aspektu.

**Tikslui pasiekti formuluojami uždaviniai:**

- Išanalizuoti organizacinės ir organizacijos kultūros apibrėžtis.
- Pateikti organizacinės kultūros elementų, susijusių su lytimi, modelį.
- Atskleisti organizacinės kultūros tipologijų sąsajas su lytimi.

Rengiant straipsnį naudoti mokslinės literatūros analizės, informacijos grupavimo, sisteminimo, lyginimo ir apibendrinimo metodai.

### **Organizacijos ir organizacinės kultūros apibrėžtys**

Lietuvos mokslininkai nėra vieningi diskutuodami, kokį terminą vartoti kalbant apie organizacijos kultūrą – ar kultūra, vyraujanti organizacijoje, yra organizacinė ar organizacijos kultūra. Jų teorinėse išvalgose, apibrėžiančiose organizacijos kultūros sampratą, aptinkama esminių organizacinę kultūrą atskleidžiančių jos elementų, todėl dažnai sąvokos, apibūdinančios organizacijos ir organizacinę kultūras, išryškina tas pačias charakteristikas. Tik *organizacijos kultūros* sąvoką vartoja P. Jucevičienė, S. Stoškus, D. Beržinskienė, J. Kasiulis, V. Barvydienė ir kt. P. Jucevičienė teigia, kad organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria organizacija vadovaujasi ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais. S. Stoškus ir D. Beržinskienė savo darbuose taip pat vartoja P. Jucevičienės siūlomą termino *organizacijos kultūra* apibrėžimą. L. Šimanskienė atskyrė *organizacijos kultūros* ir *organizacinės kultūros* sampratas. Identifikuodama šių dviejų sąvokų skirtumus, ji organizacijos kultūrą laiko

natūralia savaime susiklosčiusia žmonių bendravimo forma, vertybėmis, požiūriais, kurie apima visą organizaciją. Organizacinė kultūra, pasak L.Šimanskienės (2002), – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri kaip jungiamoji grandis vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų. P. Zakarevičiaus (2004) teigimu, nagrinėjant organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t. t. visumą, reikėtų vartoti terminą *organizacijos kultūra* – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir elgseną. Analizuojant kultūros apibrėžimus matyti, kad universalus apibrėžimo nėra, yra tik bendri susitarimai, kuriuose išskiriama vertybių, papročių ir įsitikinimų svarba. Akivaizdu, kad daugelis autorių, vartodami tiek vieną, tiek kitą terminą ir nurodydami tas pačias dimensijas, kurios atskleidžia funkcionalų organizacinės kultūros pobūdį, įneša pakankamai painiavos išryškinant šių dviejų terminų skirtumus. Teigiama, kad tokia sampratų painiava atsirado ir dėl neteisingo angliško vertimo, ir dėl kalbininkų nelankstumo (Šimanskienė, 2008).

Organizacinės kultūros tyrimų pradininkas E. Scheinas organizacinę kultūrą įvardija kaip kertinių įsitikinimų modelį, išugdytą ar atrastą grupės individų, kurie kartu sprendžia išlikimo aplinkoje bei integravimosi organizacijoje problemas.

Išanalizavus įvairių autorių pateiktas organizacinės kultūros apibrėžtis, galima konstatuoti, kad *organizacijos kultūros* ir *organizacinės kultūros* koncepcijos iš da-

lies yra panašios, tačiau vis dėlto galima išskirti keletą akivaizdžių skirtumų: organizacinė kultūra yra labiau formali nei organizacijos kultūra, antra, organizacinė kultūra yra dirbtinai kuriama, turint tam tikrą tikslą, trečia, galima pastebėti mažiau nuoseklumo ir logiškumo tarp organizacinės kultūros elementų nei tarp organizacijos kultūros elementų, nes kai kurie organizacinės kultūros elementai gali būti nesuderinami su pagrindinėmis organizacijos normomis.

Šiame straipsnyje analizuojama organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu, tačiau organizacijos kultūra ir jos sąsajos su lytimi ir komunikacija taip pat gali būti mokslinių tyrimų objektas. Galima daryti prielaidą, kad lyčių komunikacijos panašumai ir skirtumai, kurie yra organizacijos kultūrą apibūdinantys veiksniai, persikelia ir į organizacinę kultūrą, nes tam tikromis situacijomis organizacijos ir organizacinę kultūras sudarantys elementai gali būti tie patys, ypač kalbant apie lyčių komunikacijos panašumus ir skirtumus.

Siekiant išvengti terminų dubliavimo, sąvoką *organizacinė kultūra* siūloma keisti sąvoka *vadybinė kultūra* (Zakarevičius, 2004), kurios sampratą atskleidžia šie jos elementai: vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, vadybos darbo sąlygų kultūra, dokumentacijos sistemos kultūra. Lygiai taip pat kalbant apie *organizacinę kultūrą* būtų galima vartoti terminą *korporatyvinė kultūra*.

Dauguma lietuvių mokslininkų, analizuojančių organizacijos ir kultūros santykį, neskiria didesnio ir gilesnio dėmesio šioms dviem sąvokoms, užsienio šalių mokslininkai šiuos du terminus yra aiškiai atskyrę ir pastaruoju metu daugiausia dėmesio

skiria elementams, sudarantiems šias dvi kultūras, identifikuoti ir jų analizei.

Užsienio šalių mokslinėje literatūroje, analizuojančioje organizacinę kultūrą, dažniausiai vartojamos E. Schein (2004), J. Stoner, F. Freeman, D. Gilbert (1999), M. Alvesson (2002), J. Martin (2001), R. Harrison, K. S. Cameron, R. E. Quinn (2006) ir kitų mokslininkų pateikiamos organizacinės kultūros apibrėžtys.

### Organizacinės kultūros elementai ir lygiai

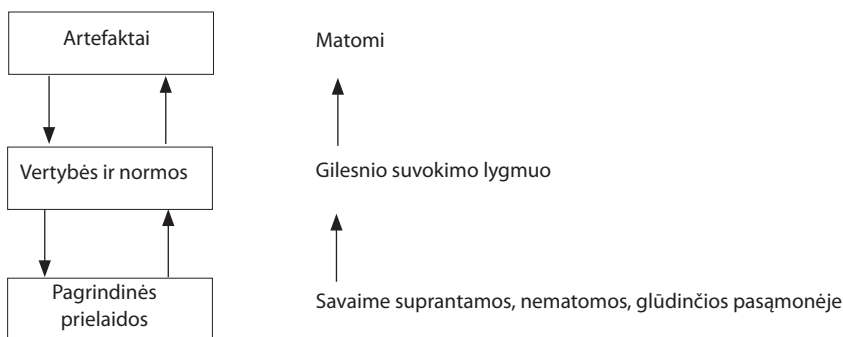
Organizacinės kultūros elementai ir lygiai, pateikiami įvairių mokslininkų (E. Schein, G. Johnson, K. Sholes, T. E. Deal, A. Kennedy, L. Šimanskienės, V. Pruskaus, P. Jucevičienės), skiriasi labai nedaug. E. Sheinas, apibendrinamas organizacinės kultūros elementus, juos išskyrė į tris lygius, atskleidžiančius organizacinės kultūros esmę (1 pav.).

*Artefaktai* suvokiami kaip sutartiniai matomi objektai: darbuotojų aprangos kodas, fizinis patalpų planavimas, organizacijos simboliai, kalba, pasakojimai (mitai, legendos), veiksmai (apeigos, ritualai,

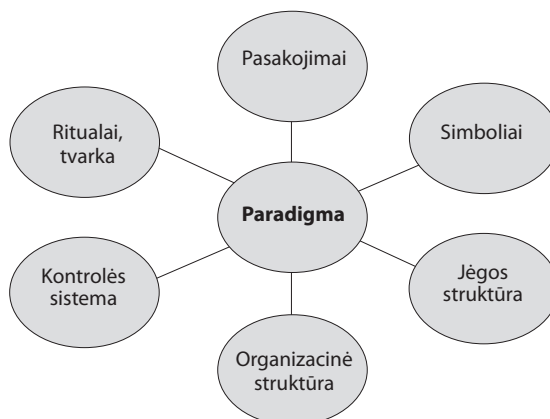
ceremonijos), herojai, kūno kalba. Stebint organizaciją, kaip ir žmogų, pirmiausia matomi išoriniai dalykai – artefaktai. *Vertybės ir normos* – tai grupės narių bendrosios vertybės ir įsitikinimai, kurie nurodo, kaip viskas turi vykti. *Pagrindinės prielaidos* – tai individų pasąmonėje glūdinčios įsitikinimai ir prielaidos, kurių jie patys nepastebi ir kurie tampa neatskiriami jų gyvenimo dalimi. E. Sheinas šį lygmenį apibūdino kaip „minčių pasaulį“, kurį sunku iširti, nes jis yra abstraktus. Galima teigti, kad toks E. Scheino organizacinės kultūros elementų išskyrimas yra susistemintas ir bendro pobūdžio.

G. Johnsonas ir K. Sholes (1992) sukūrė kultūrinį tinklą (angl. *cultural web*) ir rekomenduoja jį naudoti, kai siekiama atskleisti organizacinę kultūrą, nes naudojant šį tinklą galima identifikuoti kultūrinės prielaidas ir praktikas, kurios tampa itin svarbios keičiant organizacinę kultūrą. Kultūrinis tinklas parodo, kaip organizacinės kultūros elementai sąveikauja vienas su kitu ir su bendra organizacijos strategija.

Šiame kultūriniame tinkle *paradigma* suprantama kaip darbo aplinkos modelis. *Pasakojimai* apima praeities įvykius



1 pav. Organizacinės kultūros elementai ir lygiai pagal E. Scheiną



2 pav. G. Johnsono ir K. Scholes kultūrinis tinklas

ir žmones, apie kuriuos kalbama ar kurie įamžino organizacijos vertybes, ar jų poelgis buvo suvoktas kaip neeilinis iškilus elgesys. *Ritualai* – nusistovėję veiksmai, kuriais stengiamasi inspiruoti vieną ar kitą žmogaus elgseną (L. Šimanskienė, 2002, p. 54); *tvarka* suprantama kaip šabloniškas elgesys. *Simboliai* – vizualus organizacijos pristatymas, apimantis logotipą, aprangos kodą ir kt. *Organizacinė struktūra* apima apibrėžtą organizacijos struktūrą ir neformalų jėgos ir įtakos pasiskirstymą. *Kontrolės sistema* nusako būdus, kuriais organizacija yra kontroliuojama, ir apima kokybės, finansų ir kt. sistemas. *Jėgos struktūra* parodo, kas realiai turi sprendimų, veiksmų ir strateginių nurodymų galią, paprastai tai vadovas ar keli aukštesnio lygio vadovai. Nors šis kultūrinis tinklas yra tinkamesnis organizacinei kultūrai nustatyti, siekiant išsiaiškinti, kokia yra organizacinė kultūra dabar, kokios jos norima ir kaip identifikuoti skirtumus tarp jų, tačiau šio tinklo elementai gali būti naudojami kaip papildomi organizacinės kultūros elementai.

Atsiranda dar vienas naujas organizacinės kultūros lygmuo – *kultūriniai tinklai* (T. E. Deal, A. Kennedy, 2000), kurie api-

ma neformalios komunikacijos sistemą organizacijoje ir paslėptą jėgos hierarchiją.

Lietuvių mokslininkas V. Pruskus pateikia šiuos kultūros lygius: vertybės, santykiai, elgsenos normos, elgsena. O L. Šimanskienė, A. Seilius išskiria tokius kultūros lygius: vertybės, organizacijos ritualai, herojai, simboliai. P. Jucevičienės (1996, p. 55) manymu, tiriant organizacinę kultūrą svarbu išskirti šiuos jos aspektus: išorinius elementus, bendrą supratimą, vyraujančių organizacijoje, kultūros taisykles ir vaidmenis. Visi šie lygiai ir juos sudarantys elementai yra susiję ir priklausomi.

Išanalizavus įvairių mokslininkų teoretines organizacinės kultūros lygių išvalgas, matyti, kad jų išskirti elementai nedaug skiriasi arba kartojasi, arba lygiai yra papildomi kitais naujais elementais. Todėl siekiant identifikuoti ir išanalizuoti organizacinės kultūros ir lyties santykį, būtų tikslingiausia tai daryti analizuojant atskirus organizacinės kultūros lygių elementus. Remiantis įvairių autorių identifikuotais organizacinės kultūros elementais bei juos papildant kitais, buvo sudarytas bendras organizacinės kultūros elementų, susijusių su lytimi, modelis. Šio modelio pagrindas –

S. Rutherford pateiktas organizacinės kultūros elementų, susijusių su lytimi, modelis.

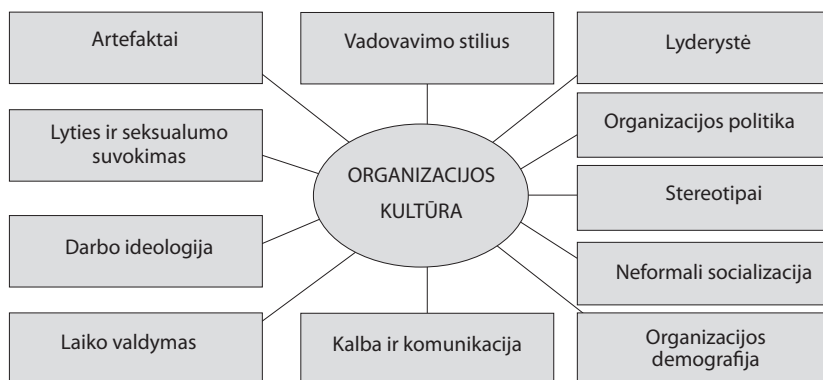
### Organizacinės kultūros elementai, susiję su lytimi

Išanalizavus organizacinę kultūrą, jos elementus, matyti, kad kultūra nėra neutrali lyties atžvilgiu, o ją formuojantys elementai yra tiesiogiai ir netiesiogiai susiję su lytimi. Lytis yra sudedamoji organizacijos dalis ir organizacinės kultūros dalis, nes požiūris į lytį prasiskverbia į darbo vietą ir daro įtaką ten dirbantiems moterims ir vyrams. S. Rutherford (2001) teigia, kad lygių galimybių įgyvendinimas gali būti lyčių suvokimo organizacijoje indikatorius bei vienas iš organizacinės kultūros elementų. Tačiau lyčių suvokimas organizacijoje galimas ir be lygių galimybių principų įgyvendinimo, tokį požiūrį gali formuoti moterys ir vyrai, dirbantys organizacijoje: vieša, neužslėpta parama moterims organizacijoje, moterų ir vyrų požiūris į moteris vadoves ir pan.

S. Rutherford sukūrė modelį, kuris parodo su lytimi susijusius organizacijos kultūros elementus. Šį modelį straipsnio

autorė, darydama prielaidą, kad organizacinės kultūros sąsajas su lytimi geriausiai galima atskleisti analizuojant jos elementus, papildė kitais elementais, kurie, jos nuomone, yra labiausiai susiję su lytimi, tačiau mokslininkų darbuose nėra išskiriami kaip organizacinės kultūros elementai. Šis modelis neatspindi visų organizacinės kultūros elementų, susijusių su lytimi, tačiau sudaro prielaidas toliau modeliuoti organizacinės kultūros elementus, papildant ją kitais elementais.

Atlikta analizė leidžia sukurti platesnį elementų, sudarančių organizacinę kultūrą, vaizdą. Fiziniai *artefaktai* ir biuro išdėstymas rodo organizacinę kultūrą, pavyzdžiui, tikėtina, kad tinkamai parinkti ir išdėstyti paveikslai ar gėlės turės teigiamą poveikį darbuotojams jų darbo aplinkoje, o tuo greičiausiai pasirūpins moterys. Aprangos kodas, ypač institucijose, kuriose privalu nešioti uniformą, kartais yra nepalankus moterims, nes, pavyzdžiui, policininkų uniformos dažniausiai skirtos vyrams, todėl tikėtina, kad vyriško stiliaus uniformą dėvinti moteris nesijaus gerai. Artefaktai susiję ne tik su biuro išdėstymu ir aprangos kodu, bet ir automobilių parkavimo vietomis ir požiūriu į saugumą nak-



3 pav. Organizacinės kultūros elementai, susiję su lytimi

tį dirbančioms moterims; mini virtuvių, kurios mūsų visuomenėje yra aktualesnės moterims nei vyrams, įrengimu. Galima daryti prielaidą, jei vyriškame kolektyve bus pasiūlyta įrengti mini virtuvę, kad darbuotojai galėtų papietauti neišeidami iš darbo aplinkos, vyrai atsisakys tokios galimybės. Čia pateikta tik keletas pavyzdžių, iliustruojančių akivaizdų artefaktų ir lyties santykių, o artefaktų, susijusių su lytimi, yra ir daugiau.

*Organizacijos politika* kaip organizacinės kultūros elementas (susijęs su kitu elementu *laiko valdymas*) iš esmės yra susijusi su organizacijos vykdoma politika darbo ir šeimos išsipareigojimų derinimo srityje: lankstus darbo grafikas, darbas ne visą darbo dieną, darbas namuose, sutrumpinta darbo savaitė, ilgesnė pietų pertrauka ir pan. Šie išvardyti elementai yra aktualesni moterims, tačiau M. Guirdham (2005) teigia, kad moterys dažnai lankstų darbo grafiką ir kitas darbas ir išsipareigojimus šeimai padedančias gerinti priemones, traktuoja kaip stabdį kilti karjeros laiptais.

*Lyties ir seksualumo suvokimas* yra vienas iš svarbesnių organizacinės kultūros elementų, nes požiūris į lytį daro įtaką moterims ir vyrams, dirbantiems organizacijoje. Seksualumas organizacijoje yra susijęs ne tik su biologiniais aspektais, bet ir su socialinėmis normomis (Alvesson, Billing). Seksualumo suvokimas organizacijoje turi teigiamų ir neigiamų aspektų: seksualinis priekabiavimas, seksualinis patrauklumas kaip priemonė, didinanti išsidarbinimo galimybes, seksualumas kaip santykis su identitetu (pvz., seksualūs juokeliai, anekdotai kaip būdas parodyti savo identitetą). Seksualumo kultūra apibūdinama kaip veiksmai, kurie dažniausiai dominuoja iš vyrų ir yra jų kontroliuojami.

Analizuojant individo diskriminaciją organizacijoje dėl lyties, be seksualinio priekabiavimo, išskiriama bauginimas ir fizinė prievarta bei psichologinis teroras (Petraitis).

Vienas iš negatyvių aspektų, susijusių su lyties ir seksualumo suvokimu, yra seksualinis priekabiavimas, kuris yra diskriminacijos dėl lyties forma ir vienas iš negatyvios komunikacijos būdų. Seksualinio priekabiavimo kultūrinė prigimtis grindžiama patriarchaliniais santykiais ir lyčių socializacija, tačiau ir organizacinis kontekstas lemia, seksualinis priekabiavimas bus toleruojamas ar netoleruojamas darbo aplinkoje. Teorinėje literatūroje pabrėžiami trys ryškiausi organizacijos bruožai, susiję su seksualiniu priekabiavimu (Chamberlain, Crowley, Tope, Hodson, 2008): darbuotojų jėga, galia, darbo aplinkos kultūra (galima tapatinti su organizacine kultūra) ir lyčių sudėtis. Darbuotojų galia susijusi su asmenine pozicija, formaliomis apskundimo procedūromis ir darbo nesaugumu. Kultūrinis kontekstas ir elgesio lūkesčiai turi didelę reikšmę tarpasmeniniams santykiams organizacijoje, formuojant elgesį bei darbuotojų ir vadovybės sąveiką. Darbo grupių solidarumas ir palaikanti darbo kultūra mažina seksualinio priekabiavimo galimybes. Tiek darbuotojų galia ir organizacinė kultūra, tiek lyčių pasiskirstymas ir proporcijos gali būti prielaida seksualiniam priekabiavimui, kuris turi įvairių ir sunkiai apibrėžiamų formų – užgaulios seksistinės replikos, nedraugiška aplinka, užkabinėjimai, lytėjimas ir kt., kurios daro įtaką ir darbo rezultatams, ir psichologinei individo būsenai.

*Vadovavimo stilius*, suprantamas kaip vadovo elgsena siekiant efektyvių veiklos procesų organizacijoje, taip pat teikia daug

informacijos apie organizacijos kultūrą. Skiriami trys pagrindiniai vadovų stiliai: autokratinis, demokratinis ir liberalusis. Autokratinis stilius pasižymi besąlygišku vadovo autoritetu. Šio stiliaus vadovai nevertina pavaldinių savarankiškumo; jiems trūksta pagarbos pavaldinių atžvilgiu. Didelius rezultatus padeda pasiekti paskatos ir nuobaudos. Šis valdymo stilius ugdo nepasitikėjimą, atsainų požiūrį į darbą.

Demokratinis vadovavimo stilius remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000). Vadovas demokratas linkęs daugumą klausimų spręsti pasitardamas su pavaldiniais, tačiau sprendimus priima pats. Vadovui demokratui svarbu ne tiek darbo eiga, kiek rezultatai. Todėl šio stiliaus vadovas ne pats vienas kuria organizacinę kultūrą. Nurodymus savo pavaldiniams vadovas demokratas duoda pasiūlymais ir patarimais; su pavaldiniais elgiasi mandagiai, išklausančiai ir pagarbiai.

Liberalusis vadovavimo stilius pasižymi minimalia vadovo kontrole, nes darbuotojas pats sprendžia, ką ir kaip daryti. Tokio stiliaus vadovas vengia rizikuoti ar konfliktuoti; jis pasižymi silpna valia ir silpnais organizavimo gebėjimais, tačiau yra garbėtroška. Liberalus vadovas didelės įtakos kuriant organizacinę kultūrą neturės (L. Šimanskienė, 2002), todėl organizacijose, kuriose vadovaujama liberaliuoju stiliumi, organizacinė kultūra bus kuriama tarsi netyčia. Vertinant šiuos tris stilius lyties aspektu, akivaizdu, kad moterys vadovės dažniau nei vyrai vadovai vadovauja demokratiniais stiliumi (Stelter, 2002), nes moterys mėgsta tartis su pavaldiniais ir apskritai pasižymi pagarba ir dėmesiu kiekvienam. Vertinant

liberaliojo vadovavimo stiliaus bruožus, taip pat galima teikti, kad moterys dažniau nei vyrai naudoja šį stilių. Autokratinis vadovavimo stilius aiškiai yra būdingas vadovams vyrams. Mokslinėse išvalgose taip pat išskiriami vadovavimo stiliai, kurie siejami su lytimi – moteriškasis vadovavimo stilius gali būti nepatrauklus vyrams, vyriškasis – moterims, o neutralaus stiliaus nepripažins tie, kuriems vadovavimas asocijuojasi su vyrišku dominavimu ir galia. Vadovavimo stilius suvokiamas kaip susidedantis iš dviejų nepriklausomų dimensijų: žinoma struktūra ir svarstymai; elgesys, turintis tikslą, ir elgesys, palaikantis santykius; rūpestis gamyba ir rūpestis žmonėmis (Hersey, Blanchard, 1988). Šios dimensijos yra apibrėžiamos taip: rezultato tikslo dimensija apima tikslo siekimą, organizavimą, nurodymus ir kontrolę; santykių dimensija – paramos teikimą, komunikaciją, aktyvų klausymąsi ir grįžtamojo ryšio teikimą. Išvardytos dimensijos turi aiškias sąsajas su lyčių vaidmenų dimensijomis: vyriškumas apibūdinamas agresyvumu, nepriklausomybe, logika, racionalumu, analize, ryžtingumu. O moteriškumas apima emocinį jautrumą, išraiškumą, intuityvumą, šiltumą, t. y. visa tai, kas priešinga vyriškumui (Park, 1996).

*Lyderystė.* Vadovavimas ir lyderystė yra glaudžiai susijusios sąvokos, tačiau turi ir akivaizdžių skirtumų. Vadovavimas labiau rodo vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą, telkiant žmones užsibrėžtam bendros veiklos tikslui pasiekti (P. Jucevičienė, 1996, p. 168). Šių dviejų sąvokų skirtumai pateikiami 1 lentelėje.

Individas gali būti geras vadovas, t. y. geras organizatorius, planuotojas, tačiau



*1 lentelė. Vadovavimą ir lyderystę apibūdinantys bruožai pagal J. Clemmer*

<b>Vadovavimas</b>	<b>Lyderystė</b>
Procesai	Žmonės
Faktai	Jausmai
Intelektualumas	Emocionalumas
Galva	Širdis
Statuso jėga	Įtikinimo jėga
Kontrolė	Įsipareigojimas
Problemų sprendimas	Galimybių ieškojimas
Taisyklės	Vertybės
Veiklos atlikimas teisingai	Teisingos veiklos vykdymas
Tiksiai	Vizija
Rašytinė komunikacija	Žodinė komunikacija
Standartai	Inovacijos

gali stokoti lyderiui būdingų bruožų. Antra vertus, yra sėkmingų lyderių, gebančių motyvuoti žmones, tačiau jiems trūksta vadovui būdingų įgūdžių.

Reikia pripažinti, kad istoriškai įvairiose skirtingose visuomenėse lyderiai ir vadovai buvo vyrai. Vadovavimas ir šiandien suvokiamas kaip vyrų funkcija, o sąvoka „lyderis“ tapatinama su vyriškąja lytimi, todėl organizacijose moteris lyderė yra gana retas reiškinys. Tam turi įtakos diskriminacijos modeliai ir stereotipai (Stelter), organizacijose vyraujanti darbuotojų samdos, darbo vietų, paaukštinimo praktika (Oakley, 2000). Skirtingi moterų ir vyrų komunikavimo stiliai taip pat turi įtakos ir jiems vertinti kaip lyderiams. S. Burke ir K. M. Collins teigia, kad tiek moterų ir vyrų vadovavimo stilių skirtumai, tiek lyderystės tipų skirtumai yra ankstyvosios socializacijos modelių, kurie ugdo skirtingas savybes, rezultatas.

Organizacijos struktūra taip pat turi reikšmės moterų ir vyrų lyderiavimo galimybėms. Tradicinėje struktūroje, kurioje vyrauja vyriškosios kultūros vertybės ir darbo stilius, konkurencingumas, pasitikė-

jimas savo jėgomis, informacijos kontrolė ir galia, paprastai nėra vietos moterims lyderėms. Palankesnė moterims lyderėms yra organizacija, kurioje vadovaujama iš centro, nes kai tokia struktūra, 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 savo charizma ir sugebėjimu kiekvienam darbuotojui leisti pasijausti svarbiam (Pearson, 1991). Be lyčių socializacijos modelių, stereotipinių nuostatų, individualių bruožų ir įgūdžių, lyčių lyderystei turi įtakos ir organizacijos dydis, aplinka, strategija, technologijos ir kt.

Moterų lyderystės stilius dažnai apibūdinamas kaip transformuojantis, pagrįstas asmenine pagarba, abipusiu pasitikėjimu, vertinant visų komandos narių indėlį. Vyrų lyderystės stilius – sandorių stilius, kuriam būdinga jėga, galia, kontrolė ir autoritetas. Moterų ir vyrų lyderystės apibūdinimai pateikiami 2 lentelėje.

Iš pateiktų moterims lyderėms būdingų bruožų matyti, kad jos turi turėti gerus komunikacijos įgūdžius, t. y. gebėti išklausy-

2 lentelė. *Moterų ir vyrų lyderystės bruožai pagal S. H. Applebaum, L. Audet, J. C. Miller*

Moteris	Vyras
Svarstymai, aptarimai	Struktūra
Transformacinis	Sandorių
Bendrininkavimas	Autokratija
Socialiai išraiškingas	Instrukcijų teikimas
Orientacija į žmogų	Orientacija į veiklą, verslą

ti ir įsijausti; puikius tarpininko įgūdžius derybose ir sprendžiant konfliktus; gerus tarpasmeninės komunikacijos įgūdžius.

Analizuojant lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas pabrėžtina, kad tiek vadovas, tiek lyderis kuria organizacinę kultūrą. Vadovo įtaka organizacinei kultūrai sustiprėja, jei jis kartu yra ir organizacijos lyderis. Vadovavimą ir lyderystę analizuojant kaip vadovams būtinų bruožų rinkinį, vadovavimo stilius neturėtų priklausyti nuo lyties. Tačiau moterys kaip vadovės ar lyderės išskyla retai, nes tam trukdo formalios ir neformalios kliūtys. Nuo vadovo požiūrio į tai, kas vyksta organizacijoje, priklauso ir socializacijos, adaptacijos ir identiškumo procesai. Šie procesai ypač svarbūs norint formuoti tinkamą organizacinę kultūrą. Lyderiai, jei jie yra nuoseklūs, modeliuoja ir reprezentuoja kultūrą beveik viskuo kuo daro (L. Šimanskienė, 2002). Todėl galima daryti išvadą, kad jei daugelyje organizacijų vadovai ir lyderiai yra vyrai, šiose organizacijose vyrauja vyriškoji kultūra. Tačiau efektyviems veiklos ir komunikacijos procesams organizacijoje užtikrinti yra svarbu, kad gera lyderystė būtų suvokiama ne skirstant pagal lytį, o atsižvelgiant į asmens savybes, gebėjimus sėkmingai taikyti vadovavimo ir komunikavimo būdus, stilių atsižvelgiant į situaciją.

*Komunikacijos stiliai.* Mokslinėje literatūroje galima rasti daug ir pagal įvairius

kriterijus išskirtų komunikacijos stilių, pavyzdžiui, Ch. L. Heffner išskiria pasyvų, kategorišką ir agresyvų stilius. McCallisteris (1992), taip pat išskiria tris panašius stilius: pasyvų, agresyvų ir kategorišką. Tačiau lyčių komunikacijos stilių analizei tinkamiausi yra R. W. Nortono išskirti komunikacijos stiliai (Ibrahim F):

- Dominavimo stilius, kai asmuo kontroliuoja socialinę sąveiką.
- Dramatiškas, kai asmuo vartoja vaizdingą kalbą.
- Ginčijamasis stilius, kai asmuo mėgsta ginčytis ar bando pakeisti kitų nuomonę.
- Animacinis stilius, kai asmuo demonstruoja aktyvią kūno kalbą.
- Įspūdį paliekantis stilius, kai demonstruojamas toks stilius, kuris yra lengvai įsimenamasis.
- Laisvas stilius.
- Dėmesingas stilius, kai asmuo yra įsijautęs ir atidžiai klausosi.
- Atviras stilius – nuoširdus, atviras, šiek tiek tiesmukas.
- Draugiškas stilius, kai asmuo patvirtina, pozityviai pripažįsta kitą asmenį.
- Tikslus, aiškus – kai asmuo nori aiškaus, tikslaus komunikacijos turinio.

Šiame straipsnyje lyčių komunikacija organizacijoje analizuojama remiantis bendrais moterų ir vyrų žodinės ir nežo-

dinės komunikacijos stiliais bei ieškant panašumų ir skirtumų tarp moterų ir vyrų žodinės kalbos.

Išnagrinėjus 3 lentelėje pateiktus esminius moterų ir vyrų komunikacijos stilius apibūdinančius bruožus, akcentuotus įvairių mokslininkų: R. Lakoff (1990), D. Spender (1990), D. Tannen (1991), P. Eckert (2003), L. P. Stewart, P. J. Cooper, A. D. Stewart, Sh. A. Friedley (1996), D. Borisoff (1998), J. Wood (2005), B. Bate (1988) ir kt. išvalgose ir teoriniuose darbuose ir derinant juos su R. W. Nortono išskirtais bendrais komunikacijos stiliais, galima daryti išvadas, kad moterims yra būdingesni šie komunikacijos stiliai: dramatiškasis, dėmesingas, atviras ir drau-

giškas, o vyrams – dominavimo, ginčijimosi, laisvas, tikslus ir aiškus. Kiekvienas komunikacijos stilius rodo, kaip individas suvokia save sąveikoje su kitais.

Antrasis būdas, kuriuo galima remtis analizuojant moterų ir vyrų komunikacijos panašumus ir skirtumus, yra lingvistinių panašumų ir skirtumų analizė. Sociolingvistiniai lyčių kalbos tyrimai prasidėjo praėjusio amžiaus septintojo dešimtmečio viduryje ir rėmėsi trimis koncepcijomis: *pirma*, moterys turi mažiau galių kalboje, palyginti su vyrais, *antra*, vyrai dominuoja kalboje ir kontroliuoja kalbą ir *trečia*, moterų ir vyrų komunikacijos stiliai yra skirtingi, bet lygiai vertingi. Dauguma autorių, tyrusių lyties ir kalbos santykį, rėmėsi būtent šiomis koncepcijomis.

3 lentelė. *Moterų ir vyrų komunikacinio elgesio panašumai ir stiliai*

Komunikacijos vertinimo kriterijai	Vyrų komunikacinis elgesys	Moterų komunikacinis elgesys
Vadovavimas (aukšty, žemyn)	Atsargi vadovo kritika	Atsargi darbuotojų kritika
Netiesioginis stilius	Kai prisiimama kaltė ar trūkumai	Kai nurodoma, ką kiti turi padaryti
Lygybė	Akcentuojama griežta tvarka ir statusas	Labiau vertinami santykiai, nei kas nuo ko priklauso
Kūno kalba	Išlaiko atstumą, mažiau akių kontakto, daugiau gestų	Glausta kūno pozicija, daugiau akių kontakto, šypsenu
Prašymai, reikalavimai	Komanduoja ir nurodinėja	Prašo
Pokalbio temos keitimas	Visiškai užbaigia vieną temą ir pereina prie kitos	Gali keisti temas
Problemų sprendimas	Galvoja apie tai ir nori sprendimo	Garsiai išsako mintis ir diskutuoja apie problemą
Grįžtamasis ryšys	Tiesioginis ir šurkštokas	Taktiškas ir jautrus
Klausimų formulavimas	Surinkti informaciją	Palaikyti santykius ir surinkti informaciją
Kalbėjimas	Ataskaitų kalba, daugiau kalba Dažniau pertraukia, perteikia faktus Daugiau pasakojimų ir anekdotų Gali inicijuoti konfliktus	Santykių kalba Dalijimasis asmenine patirtimi Konfliktų vengimas, nes jie ardo santykius
Kontrolė	Siekia kontroliuoti	Siekia supratimo

Žymiausias moterų ir vyrų kalbos tyrėjas yra R. Lakoff, D. Spender, D. Tannen. R. Lakoff moterų ir vyrų kalbos skirtumus analizavo dviem aspektais: kaip kalba yra vartojama ir kaip moterys reprezentuojamos kalboje, ir išskyrė lingvistinius skirtumus, kuriuos grindė moterų ir vyrų socializacijos proceso skirtumais. D. Spender turi dar griežtesnę nuomonę. Jos teigimu, moterys yra užgniauztos kalboje, kalba yra sukurta vyrų, ji yra seksistinė, nes vyras, kuris turi galią, dominuoja ir kontroliuoja kalbą, nes žymiausi pasaulio kalbininkai, politikai, oratoriai, filosofai – vyrai. D. Tannen (1991) teigia, kad moterys ir vyrai turi skirtingus, bet lygiai veiksmingus kalbos stilius, o berniukai ir mergaitės užauga skirtinguose žodžių pasauliuose. Šis dviejų kultūrų požiūris reiškia, kad moterys susiduria su komunikacijos problemomis „vyrishkame pasaulyje“, tačiau ne dėl tam tikrų kalbos trūkumų, bet dėl išsiskirusių kultūrinių skirtumų tarp moterų ir vyrų (Wilson, 2001). Šie skirtumai yra skirtingo socializacijos proceso pasekmė, nes skirtinga socializacijos patirtis formuoja savitą lyčių identitetą, kuris veda prie skirtingų komunikacijos stilių.

Iki šiol vyksta diskusijos apie moterų ir vyrų komunikacijos skirtumus. Tačiau galima teigti, kad šie skirtumai organizacijoje nėra tokie akivaizdūs ir turi įtakos organizaciniams procesams. Tačiau R. Lakoff, tyrusi moterų ir vyrų kalbos ypatumus, teigia, kad yra požymių grupės, kurios skiria moterų ir vyrų kalbą:

- Specializuotas žodynas. Moterys ir vyrai tradiciškai specializuojasi skirtingose veiklos srityse ir vysto apibrėžtą tos srities žodyną, kurio nenaudoja kita lytis.
- Keiksmožodžių vartojimas. Moterų vartojami keiksmožodžiai yra daug švelnesni nei vyrų.

- Klausiamieji sakiniai. Moterys naudoja daugiau klausiamųjų sakinių, tarsi norėdamos pasitikslinti, ar mąsto ir kalba teisingai. Tokiu būdu jos sukuria neužtikrintumo įspūdį. Kita vertus, vyrai, vengiantys tokių klausimų, sudaro užtikrintumo, patikimumo, valdingumo įspūdį.
- Intonacija. Moterys yra įvaldžiusios platų spektrą intonacijų, kurios sustiprina jų išraiškumą.
- Mandagumo formų vartojimas. Moterų kalboje yra daug daugiau mandagumo išraiškos nei vyrų kalboje.

Moterų ir vyrų verbalinės kalbos modeliai organizacijoje yra veikiami jos konteksto. Akivaizdu, kad, sprendžiant įvairius darbo klausimus, įgyvendinant projektus ir kai yra siekiama bendrų tikslų, moterų ir vyrų vartojama verbalinė kalba yra panaši. Šį panašumą lemia ir organizacinė kultūra, kuri skatina moteris ir vyrus naudoti tai organizacijai tinkamesnius komunikavimo būdus ir modelius.

Dar vienas lyčių komunikacijos aspektas yra nežodinės kalbos, kuri padeda individams išreikšti save, tapatintis su atitinkama lytimi ir savo elgesį modeliuoti pagal atitinkamas kultūrinės normas, vartojimas. Moterys nežodinius signalus dažniausiai naudoja norėdamos į pokalbį įtraukti aplinkinius, o vyrai nežodines išraiškas pasitelkia siekdami į save atkreipti dėmesį. Esminė nežodinės komunikacijos funkcija yra santykių perteikimas tarp abiejų komunikuojančių, nes santykių kokybė geriausiai atsispindi nežodinėje komunikacijoje (Pearson, 1991).

Akivaizdu, kad moterys ir vyrai naudoja skirtingus kūno kalbos modelius, kurie sukuria nevienodas situacijas darbo aplinkoje, kuria kliūtis komunikacijos procesams organizacijoje. Ypač svarbu organizacijoje

4 lentelė. *Moterų ir vyrų stereotipai pagal J. Wood (2005)*

<b>Moterų stereotipai</b>	<b>Vyrų stereotipai</b>
Nekompetentingumas	Kompetentingumas
Neagresyvumas	Didelė agresija
Priklausomybė	Visiška nepriklausomybė
Emocionalumas	Nejausmingumas
Subjektyvumas	Objektyvumas
Lengvai paveikiamos	Sunkiai paveikiami
Paklusnumas, nuolankumas	Dominavimas
Šiltumas, išraiškingumas	Santūrumas, neišraiškingumas
Švelni kalba	Šiurkšti kalba
Plepumas	Nekalbingumas
Taktiškumas	Staciokiškumas
Švelnumas	Šiurkštumas

atsiriboti nuo *stereotipinio* vertinimo, nes, be labiausiai matomų skirtumų, dėl įvairių aplinkybių ir konteksto pastebimi vienodi moterų ir vyrų komunikacijos būdai ir modeliai.

Iš tokio stereotipų skirstymo matyti, kad broožai, priskiriami vyrams, yra labiau teigiami, nei broožai, stereotipiškai priskiriami moterims. Wood (2005) apibendrina ir susistemina daugelio mokslininkų pagal įvairius broožus ir kriterijus išskirtus stereotipinius lyčių vaidmenis organizacijoje. Pagal šį apibendrinimą moterys darbo vietose dažnai skirstomos pagal vieną iš keturių vaidmenų, kurie atspindi gilius lyčių stereotipus: sekso objektas, mama, vaikas, geležinė ledi. Akivaizdu, kad, vadovaujantis šiais stereotipiniais vaidmenimis, moterys apibrėžiamos kaip nepageidaujamos darbuotojos: nekompetingos (sekso objektas, vaikas), gebančios tik padėti kitiems (mama) ar nepriimtina nemoteriškos (geležinė ledi). Kiekvienas iš šių stereotipų nuvertina moterį kaip darbuotoją, apibūdina ją pagal biologinę ar socialinę lytį, neatsižvelgdamas į jos darbinę kvalifikaciją, kompetencijas ar atliekamą veiklą. Visiškai priešingi vyrams organizacijoje

priskiriami vaidmenų stereotipai: kietas ažuolas, kovotojas, maitintojas.

Nors stereotipai tiesiogiai ir nėra išskiriami kaip organizacinės kultūros elementas, tačiau remiantis E. Scheino kultūros lygių išskyrimu, galima daryti prielaidą, kad stereotipai „slepiasi“ gilesniame suvokimo lygmenyje, apimančiame vertybes ir normas, kurios nurodo, kaip žmonės suvokia ir vertina situaciją, elgesį, reiškinius, kitus individus. Stereotipizavimas yra nuolatinis socialinio gyvenimo aspektas, kuris prisideda prie socialinio moteriškumo ir vyriškumo formavimo (Wilson, 2001). Lyčių stereotipai padeda apibrėžti tikėtiną moterų ir vyrų elgesį organizacijoje. Todėl galima teigti, kad organizacinė kultūra taip pat turi įtakos lyčių stereotipų formavimui, juos kuria ir palaiko arba nepalaiko. Stereotipinės nuostatos veikia ir komunikacijos procesą: daro įtaką suvokiant informaciją, sukuria lūkesčius kitų individų atžvilgiu, kurie jaučia spaudimą patvirtinti šiuos lūkesčius; stereotipai konstruoja kitų elgesio modelius ir išankstines nuostatas.

*Neformali socializacija.* Komunikaciją, kuri vyksta organizacijoje, apskritai galima suskirstyti į formaliąją ir nefor-

maliąją. Formalioji komunikacija nusako, kas su kuo gali komunikuoti ar negali, todėl ypatingų skirtumų tarp lyčių čia nėra pastebima. Neformalioji komunikacija organizacijoje priklauso nuo darbuotojų socialinių tinklų ir paprastai atsiranda spontaniškai. Socializacija organizacijoje yra procesas, kurio metu individai įgyja požiūrius, elgesį, žinias, būtinas jiems dalyvauti organizacijos gyvenime, ir padeda jaustis aktyviais organizacijos nariais. Socializacija paliečia ir naujus, ir senus organizacijos darbuotojus. Tačiau mokslinėje literatūroje daugiausia dėmesio skiriama naujų darbuotojų socializacijai. Teorinėse išvalgose, analizuojančiose socializaciją organizacijoje, neskiriama socializacijos ypatumų pagal lytį, tačiau akivaizdu, kad šie ypatumai egzistuoja, akivaizdu ir tai, kad moteris, atėjusi į vyrišką kolektyvą, patirs kitokią socializaciją nei vyras, ir atvirkščiai. Tačiau dar ryškesni skirtumai tarp moterų ir vyrų yra matomi neformalios socializacijos metu. Su neformalios socializacijos neatitiktimi poreikiams organizacijoje taip pat dažniau susiduria moterys, pavyzdžiui, po darbo vykstantys vakarėliai, kuriuose moterys negali dalyvauti dėl didesnių išpareigojimų šeimai, todėl jos tiesiogiai ir netiesiogiai yra išstumiamos iš neformalios socializacijos. Kadangi vyrai dominuoja darbo vietose, daugelis neformalių tinklų yra vyriški arba organizuojamos laisvalaikio leidimo formos yra vyriškos (pvz., medžioklė, alaus gėrimas). Darbuotojų samdos, jų paaukštinimo klausimai labai dažnai sprendžiami neformalios komunikacijos metu. Moterys yra mažiau įtrauktos į neformalius tinklus, todėl jos įgauna mažumos statusą. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad neformali socializacija turi įtakos ir darbuotojų iden-

tifikacijai, motyvacijai ir lojalumui organizacijoje. Neformali socializacija sukuria ir sustiprina organizacines vyriškumo ir moteriškumo normas. Ši sąveika pagrindžia skirtumus tarp moterų ir vyrų ir sumažina veiklos apimtį ne tik darydama įtaką visai elgsenai, bet ir turi ideologinę, simbolinę ir disciplinarinę reikšmę (Alvesson & Due Billing, 1997, p. 73). Galima daryti prielaidą, kad neformaliai socializacijai daro įtaką organizacijoje vyraujantys lyčių vaidmenų stereotipai, kurie trukdo moterims kilti karjeros laiptais ir neišsileidžia jų į organizacinės galios tinklus.

*Laiko valdymas* – dar vienas kultūros elementas. Atrodytų, kad darbo laikas yra neutralus lyties atžvilgiu, tačiau jis turi netiesioginį poveikį moterims darbo vietoje, nes paprastai moteris dažniau nei vyras rūpinasi vaikais ir namais, o tos, kurios siekia karjeros ir joms tenka dirbti ilgesnes valandas, susiduria su dilema, derindamos išpareigojimus šeimai ir darbui. Vyras yra daug paprasčiau, nes jie neturi pirminės atsakomybės namuose. S. Rutherford teigiamu, laiką analizuojant kaip išteklius, vyrai turi didesnę priėjimą nei moterys. Kalbant apie šį aspektą, organizacijos šeimos ir darbo išpareigojimų klausimą galėtų išspręsti vykdydamos socialines iniciatyvas lygių galimybių srityje, kurdamos šeimai draugiškas darbo vietas, taikydamos darbo namuose praktiką ir panašiai.

*Darbo ideologija.* Ši ideologija siejama su privačiu ir viešu darbu, organizacijos kartais praktikuoja darbą namuose, o tai labai paranku moterims, turinčioms mažamečių vaikų.

*Organizacijos demografija.* (angl. *organizational demography*) nagrinėja žmonių sudėtį organizacijoje atsižvelgiant į jų amžių, rasę, lytį ir kt. kintamuosius. Demografinis pasiskirstymas darbo grupėje

yra svarbus joje 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 daugiausiai 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 būtent proporcijos daro įtaką socialinės sąveikos kilmei. Lyčių proporcijos organizacijoje lemia komunikacijos tinklą, pasitenkinimo darbu, savigarbos, depresijos, stereotipizavimo, lyties identiteto ir pagalbos skirtumus. Akivaizdu, kad bet kurios grupės demografinis dominavimas gali pabloginti komunikacijos efektyvumą, sprendimų priėmimą ir užduočių vykdymą organizacijoje bei daryti įtaką organizacinei kultūrai. Galios skirtumai taip pat yra susiję su lyčių pasiskirstymu organizacijoje, kurioje palyginti yra mažai aukštesnes pareigas einančių moterų. Tikėtina, kad keičiantis lyčių proporcijoms turėtų keistis ir moterų bei vyrų vaidmenų suvokimas organizacijoje.

Kalbant apie lyčių komunikaciją organizacijoje, lyčių pasiskirstymas grupėje yra itin reikšmingas priimant sprendimus. Mokslininkai pastebėjo (Pearson, 1991), kad moterys teikia pirmenybę dirbti tik su moterimis, kai grupė yra maža, o kai grupė yra didelė, lyčių pasiskirstymas joje neturi didelės reikšmės. Vyrų mėgsta dirbti su moterimis ir mažose, ir didelėse grupėse. Mažų grupių sąveikos proceso metu vyrai siekia dominuoti, jie turi tikslą, yra agresy-

vūs. O moterys stengiasi išlikti paklusnios, jos mažiau linkusios priimti rizikingus sprendimus ir labiau linkusios bendradarbiauti bei į sprendimų priėmimą įtraukti visus mažos grupės narius.

Lyčių pasiskirstymas grupėse gali lemti jų darbo rezultatus ar sprendimų priėmimo proceso sėkmę ir tai gali būti moterų mokėjimo suderinti instrumentinį elgesį su socioemociniais gebėjimais rezultatas, 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 organizacinę kultūrą.

Reikia konstatuoti ir tai, kad ne tik organizacijoje vyraujančios kultūrinės normos lemia komunikaciją organizacijoje, bet ir organizacijos narių asmeninės savybės, socializacijos proceso metu įgyti elgesio modeliai, kultūrinės vertybės ir stereotipai daro įtaką organizacijos individų komunikacinei sąveikai ir tos sąveikos rezultatams.

Vieno iš aptartų modelio elementų ne-teisingas suvokimas ir interpretavimas organizacijoje tampa efektyvios komunikacijos, kuri itin svarbi organizacijos veiklos sėkmei, kliūtimi. Jei organizacija tęs tradicijas, kurios nėra priimtinos moterims, tokia organizacinė kultūra bus nepatraukli moterims, ir atvirkščiai.

Individai dirbdami organizacijoje ne tik kuria produktus ar teikia paslaugas, gauna už tai atlyginimą ir kyla karjeros laiptais, bet ir aktyviai kuria organizacinę kultūrą, papildo ir ją atspindi. Tradicinėje organizacijoje, kurioje vyrauja hierarchiniai

santykiai ir svarbus statusas, pabrėžiama griežta hierarchija, konkurencija, akivaizdi vyrų artimesnių vertybių samplaika. Šiuolaikinė organizacija, kurioje vertinamas bendradarbiavimas, atvira komunikacija, lanksti struktūra yra palankesnė moterims. Tokioje organizacijoje vis daugiau dėmesio atkreipiama į bendrą organizacinę kultūrą, kurioje vis svarbesni tampa bendravimo, derybų įgūdžiai, kompetencijos, emocijų valdymas, sprendimų besikeičiančiomis sąlygomis priėmimas bei tiesioginis darbas su žmonėmis ir jų motyvavimas. Lygių galimybių politikos įgyvendinimas vykdant socialines iniciatyvas galėtų būti svarbus lyčių suvokimo organizacijoje indikatorius.

### Organizacinių kultūrų tipologijų sąsajos su lytimi

Mokslininkai yra daugmaž vieningi apibrėždami organizacinės kultūros sampratą ir elementus, o organizacinės kultūros skirstymas į tipus yra labai įvairus. Populiariausia yra R. Harrison (1991) išskirta ir aprašyta organizacinių kultūrų tipologija:

- Valdžios / galios kultūra, kurioje yra tik vienas jėgos šaltinis – vadovas, kuris baudžia ir apdovanoja.

- Vaidmenų kultūra – tipinė biurokratinė kultūra, besivadovaujanti taisyklėmis. Tokio tipo organizacijoje vyrauja griežta hierarchinė struktūra.
- Projektų arba užduočių kultūroje darbo grupės suburiamos konkrečioms užduotims vykdyti.
- Asmenybių arba žvaigždžių kultūroje daugiausia dėmesio skiriama asmenybei.

T. E. Deal, A. Kennedy (2000) sudarė organizacinės kultūros tipų modelį pagal galimybes pasireikšti darbuotojams (4 pav.).

Lytis kaip socialinis-kultūrinis konstruktas yra skiriamasis organizacinės kultūros bruožas. B. Poggio (2000) teigia, kad moterys ir vyrai organizacijoje kuria socialinio buvimo, susieto su lyčių savybėmis, atmosferą, kurią lemia organizacinė kultūra. Organizacijos nariai dalyvauja kuriant socialinį gyvenimą, vystydami, naudodami ir interpretuodami simbolius ir artefaktus ir tokiu būdu kurdami organizacinę kultūrą. Kiekviena organizacija savitai atskleidžia lyčių reikšmę ir simbolius darbo procesuose. Šios reikšmės yra veikiamos kultūrinių, socialinių ir institucinių veiksnių. Dauguma organizacinės kultūros teoretikų nebandė ieškoti organizacinės kultūros ir lyties sąsajų.

RIZIKA	Maža	Didelė
Stiprus	Duonos ir žaidimų kultūra	Kietų vyrų kultūra
<b>GRĮŽTAMASIS RYŠYS</b>		
Silpnas	Proceso kultūra	Lažybų kultūra

4 pav. T. E. Deal ir A. Kennedy organizacinės kultūros tipų modelis



Mokslininkai, analizavę lyties ir organizacinės kultūros santykį, teigia, kad visa organizacija yra susijusi su lytimi (angl. *gendered*) (Gherardi, 1994); lyčių kultūrą galima apibūdinti remiantis hierarchijos ir patriarchalizmo bruožais (Itzin, 1995); lyčių pasiskirstymu pagal darbus ir vaidmenis (Kanter, 1977); pagal lyčių pajamas ir kilimą karjeros laiptais, lyčių dominavimą ir pavaldžias subkultūras (Wilson, 2001, p. 178).

G. Hofstede identifiikuotos organizacijos kultūros elementų priešybės turi labai aiškias sąsajas su lytimi: akivaizdu, kad vienoje kultūroje geriau jaučiasi moterys, kitose – vyrai. Vyriskos kultūros pasižymi dominavimu, jėga ir orientacija į rezultatus, moteriškosios – koncentruojasi į tarpasmeninius santykius ir yra orientuotos į procesus. Kiekvieną iš šių priešybių galima analizuoti per lyties prizmę. Tačiau G. Hofstede išskirtos kultūrų dimensijos yra skirtos nacionalinių kultūrų analizei, todėl šiame straipsnyje nebus aptariamos.

Tiek R. Harrison (1992), T. E. Deal ir A. Kenedy, įvardydami organizacinių kultūrų tipus, nekėlė lyčių problematikos. Ir tik remiantis kitomis išvalgomis ir patirtimi, galima daryti prielaidas, kad daugumoje valdžios / galių organizacijų centrinė figūra, kontroliuojanti kitus, yra vyras. Tokią prielaidą dar labiau sustiprina ir tai, kad tokio tipo organizacijoje yra mažai reglamentų ir taisyklių, kurios būdingesnės ir priimtinesnės moterims (WOOD, 2005). Vaidmenų kultūra taip pat palankesnė vyrams – vadovams, moterys šioje kultūroje dažniausiai lieka pavaldinėmis. Kadangi organizacinės kultūros tipą nulemia jos vadovas, kuris yra pagrindinis ir svarbiausias organizacinės kultūros formuotojas, tikėtina, kad ir vaidmenų kultūra yra priimtinesnė vyrams, nes moterims nebūdin-

ga išlaikyti griežtą hierarchinę struktūrą, jos į sprendimų priėmimą linkusios įtraukti visus grupės narius, atsižvelgti į jų visų siūlymus ir mintis. Moterys taip pat mažiau linkusios rizikuoti priimdamos sprendimus.

Galima teigti, kad užduočių kultūra taip pat nėra neutrali lyties atžvilgiu, čia susiburiama atlikti konkrečiam darbui, dirbama grupėje, kurioje lyčių demografinis pasiskirstymas turi įtakos galutiniam darbo rezultatui, nes moterys teikia pirmenybę dirbti tik su moterimis, kai grupė yra maža, bet teikia pirmenybę ir vyrams, kai grupė yra didelė. Vyrai, kita vertus, mėgsta dirbti su moterimis ir mažose, ir didelėse grupėse. Moterims atrodo, kad komunikacija mažose grupėse yra labiau asmeniška ir priimtinesnė tos pačios lyties atstovams, o vyrai neišskiria mažų ar didelių grupių. Taip pat pastebėta, kad grupės kontekste vyrai yra labiau linkę į kalbinį aktyvumą nei moterys ir jie dažniau iškyla kaip lyderiai.

Ketvirtasis organizacinės kultūros tipas pagal Harrison (1992) yra neutralus lyties atžvilgiu, nes asmenybių kultūroje svarbiausia yra individas kaip asmenybė, kuris gali veikti vienas arba suburti savo kolektyvą. Šios tipo kultūra yra „draugiškesnė“ moterims, nes žvaigždė yra žvaigždė nepriklausomai nuo lyties.

Į T. E. Deal ir A. Kennedy išskirtus organizacinių kultūrų tipus taip pat galima žvelgti per lyties prizmę. *Duonos ir žaidimų kultūrai* (angl. *work – hard, play – hard*) būdingas greitas sprendimų priėmimas; stresas kyla dėl darbo gausos, greita darbo sparta ir azartas. Paprastai tokio tipo kultūra vyrauja kompiuterinėse firmose, automobilių prekybos įmonėse. Vertinant šią kultūrą lyties aspektu, galima

teigti, kad šio tipo kultūra aiškiai yra artimesnė vyrams. *Proceso kultūra* pasižymi maža rizika, lėtu ir sunkiu darbu, komfortu ir saugumu; jai būdingas biurokratizmas, monotoniškas darbas, tokio tipo organizacijose dirba atsargūs, drausmingi, punktualūs, besilaikantys procedūrų darbuotojai. Tokia kultūra vyrauja farmacijos įmonėse, bankuose, draudimo kompanijose. Iš šių išvardytų bruožų galima daryti išvadą, kad tokiose organizacijose dažniau daugumą sudaro moterys, o pateikti konkrečios veiklos srities pavyzdžiai sustiprina šį teiginį, nes daugelyje paslaugų sektoriaus įmonių dirba moterys. *Lažybų kultūra*, kurioje klaidingi sprendimai negalimi, egzistuoja vieningas siekis – laimėti. Tokioje kultūroje nėra hierarchijos, tačiau stipriai rizikuojama, dažni pasitarimai, kuriuose dalyvauja įvairaus rango darbuotojai. Ši organizacinė kultūra yra artimesnė vyrams. *Kietų, energingų vyrų kultūra* (angl. *tough-guy macho*). Vien tik šio tipo kultūros pavadinimas rodo vyrišką jos pobūdį. Šiai kultūrai būdingas maksimalių rezultatų siekimas, didelė rizika, vyrauja individualizmas. Iš pateiktų bruožų ir iš paties kultūros tipo pavadinimo akivaizdu, kad ši organizacija yra „draugiškesnė“ vyrams nei moterims. Reikia pabrėžti, kad, nors kultūrų tipai pagal savo bruožus atspindi vyrišką jų pobūdį, moterys ir vyriškojo tipo kultūrose pritampa ir yra puikios darbuotojos, tačiau nesijaučia jaukiai.

Organizacinės kultūros tyrimų pradininkas E. Sheinas savo teorinėse išvalgose organizacinės kultūros ir ją sudarančių elementų taip pat tiesiogiai neanalizavo lyties aspektu, tačiau santykį su lytimi išskyrė netiesiogiai: pirma, jis padarė keletą užuominų apie lytį kaip svarbų kultūros bruožą, antra, jo teorinėse išvalgose atkreiptas

dėmesys į keletą aspektų, kurie gali būti susiję aiškinant lyties fenomeną organizacijoje, trečia, randama keletas susijusių su lytimi prielaidų, tačiau jos nėra kritiškai vertinamos ir analizuojamos, ketvirta, E. Sheinas organizacinės kultūros sąsajas su lytimi įvardija kaip lyties subkultūrą organizacijoje (Wilson, 2001).

Pabrėžtina, kad nors tradicinių organizacinių kultūrų tipologijas išskyrę ir analizavę mokslininkai neanalizavo jų lyties aspektu, tačiau ir šiose kultūrų tipologijose galima išvelgti sąsajų su lytimi.

Galima teigti, kad mes žinome lyčių vaidmenis prieš ateidami į organizaciją. Tie vaidmenys mus paliečia vos gimus, tęsiami šeimoje, mokykloje ir visą socializacijos procesą. Dauguma mokslininkų, analizavusių lyties ir organizacijos santykį, konstatuoja vyriškosios kultūros dominavimą organizacijose. Kai kurie autoriai bandė išvengti vien vyriškosios kultūros dominavimo organizacijose ir siekė identifikuoti kitus kultūrų tipus, susijusius su lytimi. Maddock ir Parkins (1993) išskyrė šešis organizacinės kultūros tipus:

- Kultūra, *nekreipianti dėmesio į lytį* (angl. *gender blind*). Ši kultūra ignoruoja moters identitetą ir patirtį, neigia tikrovę ir skirtumus. Ignoruojami moterų įsipareigojimai namų veiklai, parenkant veiklą, renginius po darbo, moterų ilgalaikes stažuotes ir pan. Toks moters gyvenimo tikrovės nematymas yra ypač patogus vadovams, nes jis sukuria vienodumo tarp moterų ir vyrų iliuziją ir paneigia kliūtis, trukdančias siekti karjeros, ir pan. Ši kultūra pabrėžia, kad nėra skirtumų tarp moterų ir vyrų.
- *Tuščiažodžiavimo* kultūra (angl. *paying lip-service*) būdinga viešojo

sektorius organizacijoms, kurios plėtoja lygių galimybių politiką ir yra „atradusios“ naują vyrų požiūrį: jis gerai susipažinęs su lyčių lygybės idėjomis ir mano, kad yra neseksistiškas. Tuščiažodžiaujama, teigiant, kad užtikrinamos lygios galimybės, bet praktiškai nieko nedaroma. Tokia kultūra vartoja „politiškai korektišką“ kalbą ir iškelia ją kaip savo privalumą. Į šią kultūrą yra panašus dar vienas kultūros tipas – *apsimetėlių* (angl. *feminist pretenders*), kuris apibūdinamas kaip moralistinis. Moterys ir vyrai bando vieni kitus pakreipti „teisinga“ lygių galimybių veiklos kryptimi. Tokioje kultūroje individai, kurie neprisitaiko prie alternatyvių radikalų stereotipų, yra nuvertinami, juos stengiamasi globoti.

- „*Džentelmenų klubas*“. Šiai kultūrai būdinga mandagus, rafinuotas, civilizuotas ir globėjiškas elgesys moterų atžvilgiu, tėviška parama. Moteris lieka „savo vietoje“, kol pati norės.
- *Protestų kultūra* (angl. *barrack yard*) pagrįsta bauginimais, yra priešiška pripažintiems skirtumams, autoritarine jėga.
- *Rūbinės* (angl. *locker room*) kultūra, į kurią vyrai atkakliai neįsileidžia moterų, kurdami santykius, grįstus bendrais susitarimais ir prielaidomis. Daug kalbų apie seksą ir sportą, nenormali kūno kalba, moterys išstumiamos iš vidinio rato.
- *Stipriai vyriška* (angl. *smart macho*). Tokioje kultūroje jaučiamas didžiulis spaudimas pasiekti tikslą, greit gauti gerą rezultatą. Vyksta ypatinga konkurencija, diskrimi-

nuojami tie, kurie negali taip dirbti. Jei nespėsi su visais, būsi išmestas iš žaidimo.

Dar vieną organizacinių kultūrų, susijusių su lytimi, skirstymą siūlo Collinson ir Hearn (1994). Jie teigia, kad organizacijoje egzistuoja tik vyriškosios kultūros ir jas skirsto remdamiesi vadovavimo stiliais:

- *Paternalizmas* – kultūra, kurioje ne tik pabrėžiama vyrų galia, bet ir vyrų „teisė“ vadovauti. Šia kultūrai apibūdinti tinka metafora „tėvo teisė“, o Morgan (1992) teigia, kad tokį vadovavimo stilių lygiai taip pat galima vadinti ir brolišku, ir patriarchaliniu. Ši organizacinė kultūra pasižymi tuo, kad dominavimas pasiekiamas ne tik kontrole, bet ir grupės solidarumo skatinimu ir bičiulyste, kurie parodo santykių tarp vyrų darbo vietoje sudėtingumą ir sklandumą.
- *Autoritarizmas* – šis vadybos stilius galėtų būti paternalizmo subkategorija, tačiau yra brutalesnė ir agresyvesnė vyriškos galios forma nei paternalizmas. Tokia forma dažnai yra reakcija į nežinomybę ir nenuspėjamumą, ji sukurta bandant numatyti ir kontroliuoti organizacijos veiklą bei išlaikyti hierarchiją ir stabilumą.
- *Verslininkiškumo* (angl. *entrepreneurialism*) stilius pasižymi vyriškumu, įžūlumu ir ryškiu vienvaldiškumu. Dažniau vyrauja tarp jaunų nei vyresnio amžiaus vyrų ir paprastai pardavimo srityje.
- *Karjerizmas*. Verslininkiškumas ir karjerizmas papildo vienas kitą ir pabrėžia profesionalumą, kompetenciją ir patikimumą.

- *Formalumo nebuvimas* (angl. *informalism*) – tai išskirtinis stilius, kai darbo vietoje plėtojami laisvi vyriškumo interesais ir bendromis vertybėmis grįsti santykiai. Nereikia būti panašaus išsilavinimo ar būti baigus tą pačią mokyklą ar universitetą, t. y. vyrauja daugialypis vyriškumas (angl. *multiple masculinities*) (L. McDowell, 2001).

Akivaizdu, kad ribos tarp šių vyriškumo diskursų organizacijoje gali susilieti ar išnykti, pavyzdžiui, formalumo nebuvimas gali egzistuoti kartu su kitais vyriškumo diskursais. Taip pat reikia pažymėti, kad išvardytų organizacinių kultūrų tipų, susijusių su lytimi, grynų nėra.

Vertinant vadovavimo stiliais pagrįstų organizacinių kultūrų patrauklumą moterims, galima aiškiai teigti, kad jos nepatrauklios moterims, nes demonstruoja vyrišką galią, brutalumą, agresyvumą, vienvaldiškumą. Todėl kyla klausimas, ar yra kultūrų, draugiškų moterims, nes jos, besirinkdamos tam tikras profesijas ar vadovavimo stilių, visur susiduria su simboliškai vyriškumo teritorija. Gherardi (1995, p. 110) teigia, kad moterims bus draugiška ta kultūra, kurioje jos jausis viešnios, bus „atostogautojos“ ar naujokės. Tačiau kultūros gali būti ir priešiškos, moterys jose gali būti marginalizuojamos, kai išvelgiama jų buvimo grėsmė („gyvatė žolėje“) arba kai jos bus traktuojamos kaip įsibrovėlės. Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra gali būti veiksnys, trukdantis kilti karjeros laiptais, t. y. stiklinių lubų fenomenui padedanti atsirasti kultūra.

## Išvados

Išanalizavus organizacinės kultūros ir komunikacijos ryšį lyties aspektu, galima

konstatuoti aiškias šių trijų objektų sąsajas. Organizacinė kultūra yra kuriama ir palaikoma komunikacija, o komunikacija (žodinė ir nežodinė) yra organizacinės kultūros dalis, vienas iš jos elementų. Lyties aspektas taip pat yra svarbus analizuojant organizacinę kultūrą ir jos elementus. Organizacijos narių lytis, jų asmeninės savybės, socializacijos proceso metu įgyti elgesio modeliai, kultūrinės vertybės ir stereotipai daro įtaką organizacijos individų komunikacinei sąveikai ir tos sąveikos rezultatams. Kita vertus, pati organizacinė kultūra apibrėžia, kaip organizacijos nariai komunikuos, nes galioja bendri susitarimai dėl simbolių reikšmės ir kitų komunikacijos taisyklių, be kurių socialinė sąveika taptų neįmanoma. Tinkama komunikacija formuoja stiprią organizacinę kultūrą, kuri padeda darbuotojams geriau susipažinti su organizacijos, kurioje dirba, vertybėmis bei tinkamai įvertinti ir įgyvendinti save šioje organizacijoje (Paužuolienė, Trakšelys, 2009).

Kadangi organizacinės kultūros ir lyties sąsajos yra mažai tirta sritis, išvelgiamas akivaizdus šių tyrimų aktualumas ir tęstinumas, nes straipsnyje atlikta analizė leidžia daryti tolesnio organizacinės kultūros elementų bei sąsajų su lytimi modeliavimo prielaidas, nes teorinės išvalgos leido papildyti ir išplėsti organizacinės kultūros elementų, susijusių su lytimi, modelį, nors šis modelis neatspindi visų organizacinės kultūros elementų, tačiau sudaro tolesnio organizacinės kultūros modeliavimo, papildant jį kitais elementais, prielaidas.

Atlikus organizacinę kultūrų tipologijų analizę, akivaizdu, kad yra dvejopo pobūdžio tipologijos, kurias galima įvardinti kaip tradicines (neakcentuojančias lyties aspekto) ir susijusias su lytimi. Išanaliza-

vus tipologijas matyti, kad ir tradicinėse tipologijose galima išvengti tam tikras aiškiai regimas sąsajas su lytimi.

Daugelyje organizacinės kultūros tyrimų ir išvalgų pabrėžiama komunikacijos svarba, tačiau organizacinės kultūros sąsajos su lytimi iki šiol nebuvo nagrinėjamos, o šis bandymas ieškoti sąsajų parodo šio straipsnio aktualumą ir naujumą.

## LITERATŪRA

ALVESSON, Mats; BILLING, Yvonne Due (1997). *Understanding gender and organizations*. London: Sage Publications, 1997. 230 p. ISBN-0-7619-5361-2.

ALVESSON, Mats (2002). *Understanding organizational culture*. London, 2002. 214 p. ISBN 0-7619-7005-3.

APPLEBAUM, Steven H.; AUDET, Lynda; MILLER, Joanne C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A Journey through the landscape of theories. *Leadership and Organization development Journal*, 2003, Vol. 24, No.1, p. 43–51.

BURKE, Sarah; COLLINS, Karen M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 2001, Vol. 16. No. 5, p. 244–256.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture – based on the competing values framework*. San Francisco: John Wiley and Sons, 2006. 258 p. ISBN 978-0-7879-8283-6.

CHAMBERLAIN, Lindsey Joyce; CROWLEY, Martha; TOPE, Daniel; HODSON, Randy. (2008). Sexual harassment in organizational context. *Work and Occupations*, 2008, Vol. 35, No. 3, p. 262–295.

CLEMMER, Jim. Management vs. leadership [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. gegužės 3 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.jimclemmer.com/management-vs.-leadership.php>>

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

Kuriant organizacinę kultūrą, svarbu atkreipti dėmesį į lyčių aspektą, kuris padės geriau atsiskleisti individų vertybėms, nuostatoms, asmenybei; skatins stipresnę jų motyvaciją, individualių sprendimų priėmimą, darbą grupėmis ir komanda; turės poveikį vadovavimui ir lyderystei; skatins efektyvų konfliktų sprendimą ir sėkmingas derybas bei užtikrins sklandžius pokyčius organizacijoje.

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

DEAL, Terrence E; KENNEDY, Allan (2000). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Book Publishing, 2000. 232 p. ISBN 0-7382-0330-0.

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.

Gender and communications at work Ed. M. Barrett, M. J. Davidson. Hampshire, 2006. 270 p. ISBN-0-7546-3840-5.

*Gender, culture and organizational change* (2001). Ed. C. Itzin, J. Newman. New York: Routledge, 2001, 300 p. ISBN 0-415-11186-2.

GHERARDI, Silvia (1995). *Gender symbolism and organizational cultures*. London: Sage Publications, 1995. 202 p. ISBN 0-8039-8910-5.

GUIRDHAM, Maureen. (2005). *Communicating across cultures at work*. New York: Palgrave MacMillan, 2005. 360 p. ISBN 978-1-4039-1349-4.

HARRISON, J. Richard; CARROLL Glenn (2006). *Culture and demography in organizations*. New Jersey: Princeton University Press, 2006. 273 p. ISBN 0-691-12481-7.

HARRISON, Roger (1992). *Diagnosing organizational culture*. San Francisco: Jossey Boss, 1992. ISBN-0-88390-316-4.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. (1993). *Management of organizational behavior*:

utilizing human resources. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1993, 536 p.

IBRAHIM, Faisal; ISMAIL Narimah. Communication styles among organizational peers. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 2 d.] Prieiga per internetą <<http://pkukmweb.ukm.my/~mtn2007/paper/faisalibrahim.pdf>>

JUCEVIČIENĖ, Palmira (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996. 284 p. ISBN 9986-13-433-1.

KANTER, Rosabeth Moss (1997). *Women and men of the corporation*. New York: Basic Books, 1997. 278 p. ISBN 0-465-04454-9.

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>>.

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

MARTIN, Joanne (2001). *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks, 2001. 402 p. ISBN 0-8039-7294-6.

McDOWELL, Linda (2001). Men, management and multiple masculinities in organisations. *Geoforum*, 2001, Vol. 32, Issue 2, p. 181–198.

OAKLEY, Judith G. (2000). Gender-based Barriers to senior management position: undraining the scarcity of female CEO's. *Journal of Business Ethics*. 2000, Vol. 27, No. 4, p. 321–334.

PARK, Daewoo (1996). Gender role, decision style and leadership style. *Women in Management Review*, Vol. 11, No. 8, 1996, p. 13–17.

PARKIN, Di; MADDOCK, Sue (1995) A gender typology in organizational culture. In *Gender, Culture and Organizational Change – Putting Theory into Practice*. New York: Routledge, 1995, p. 70–84. ISBN 0-415-11186-2.

PAUŽUOLIENĖ, Jurgita; TRAKŠELYS, Kęstutis (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba*, 2009, 14(2), p. 157–162.

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

PETRAITIS T. Psichologinis teroras. 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>>

POGGIO, Barbara. Between bytes and brick: gender cultures in work contexts (2000). *Economic and Industrial Democracy*, 2000, Vol. 21, p. 381–402.

PRUSKUS, V. (2003). *Verslo etika*. Vilnius: Enciklopedija, 2003. 388 p. ISBN 9986-433-30-4.

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

SAKALAS, Algimantas. (2000) *Personalo valdymas: vadovavimas, darbuotojų pažinimas, motyvavimas*. Kaunas: Technologija, 2000. 205 p. ISBN 9986-13-818-3.

SCHEIN, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 437 p. ISBN 0-7879-6845-5.

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

STELTER, Nicole Z. (2002). Gender differences in leadership: current social issues and future organizational implications. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2002, Vol. 8, No. 4 p. 88–99.

STOŠKUS, Stasys; BERŽINSKIENĖ Daiva (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2005. 232 p. ISBN 9986-38-624-1.

ŠIMANSKIENĖ, Ligita (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002. 206 p. ISBN 9955-456-63-9.

ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 2008, Nr. 15 (4). [Žiūrėta 2010-04-06]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/175.pdf>>

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

The Cultural Web [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą <[http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_90.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_90.htm)>

WILSON, Elisabeth (2001). *Organizational behavior reassessed: the impact of gender*. London: Sage Publications, 2001. 237 p. ISBN 0-7619-7092-4.

WOOD, Julia (2005). *Gendered lives: communication, gender and culture*. Belmont, 2005. 364 p. ISBN 0-534-63615-2.

ZAKAREVIČIUS, Povilas (2004). *Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba*, 2004, Nr. 30, p. 201–209.

## **CORRELATION AMONG ORGANIZATIONAL CULTURE, COMMUNICATION AND GENDER**

**Lijana Stundžé**

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

The aim of this article is to analyze a correlation between organizational culture, gender and communication. The analysis is based on theoretical approaches. The article analyzes the concepts of organization's culture and organizational culture; organizational culture types; elements of organizational culture and its correlation with gender. Focal attention is paid to the elements of organizational culture, such as management style, organizational policy, stereotypes, informal socialization, organizational demography, language and communication, time management, work ideology, perception of gen-

der and sexuality, artifacts. The latter elements have utmost connections with gender.

There is an evident correlation among organizational culture, gender and communication.

Organizational culture is created and supported by communication; herewith, communication is one element of organizational culture. Gender as a social and cultural construct is also an essential element of organizational culture, because the perception of gender and sexuality influences women and men in an organization; on the other hand, gender, especially gender demography and leadership, also affects the organizational culture.