

VYRAI IR MOTERYS KINTANČIOJE DARBO APLINKOJE: SOCIALINIAI VAIDMENYS, STEREOTIPAI, SAVYBĖS, KOMUNIKACIJA, LYDERYSTĖ

Nijolė PETKEVIČIŪTĖ

Vytautas Magnus University
K. Donelaičio str. 52, Kaunas, Lithuania
E-mail: nijole.petkeviciute@vdu.lt
ORCID ID: 0000-0002-3281-9411

DOI: 10.13165/PSPO-23-34-22

Anotacija. Straipsnyje analizuojami vyrų ir moterų ypatumai darbo aplinkoje. Komunikaciniai gebėjimai tampa svarbia kiekvieno dirbančiojo kompetencija XXI amžiaus organizacijose. Komunikacija mums leidžia patenkinti socialinius poreikius, plėtoti emocinius ryšius. Komunikacija itin svarbi darbo aplinkoje. Dažnai darbinėje aplinkoje kolegos gali stiprinti arba mažinti pasitikėjimą savimi, savo gebėjimais ir pan. Todėl komunikacijos iššūkiai dabartinėje visuomenėje yra aktualūs visose gyvenimo srityse. Gyvename laiku, kai įvairūs skirtumai tarp vyrų ir moterų po truputį trinasi, kai peržengiamos visokios (esamos ir įsivaizduojamos) ribos ir išskirtinumas netenka lyg šiol turėtos prasmės, o tampa pridėtine verte dėka savo unikalumo. Šiuolaikiniame pasaulyje vyro ir moters tradiciniai vaidmenys išgyvena krizę. Tuo tarpu formuojasi nauji vyro ir moters šiuolaikiški vaidmenys. Dirbdami drauge įvairių amžiaus tarpsnių ir lyčių darbuotojai nuolat dalyvauja ir komunikaciniame procese. Tuo būdu kiekviena darbuotojų grupė pristato savo gebėjimus komunikuojant su kolegomis ir vadovais. Mokslinėje literatūroje pristatomi įvairūs vyrų ir moterų - darbuotojų komunikavimo, tolerancijos, empatijos darbo aplinkoje aspektai. Šiame tekste analizuojami darbiniai ir asmeniniai vyrų ir moterų išskirtinimai ir panašumai darbo aplinkoje. Vyrai ir moterys, turėdami įvairių skirtingumų yra vienodai vertingi organizacijose būtent dėl išskirtinumo. Darbuotojo atsakomybė už savo kompetencijas ir gebėjimus – daugiau susijusi su asmenybiniais: charakterio, temperamento, asmenybės ypatumais, taip pat ir lytimi. Pandemijos kontekste dauguma darbuotojų pasinaudojo galimybe dirbti nuotoliniu būdu. Šis darbo pobūdis skirtingai priimamas ir toleruojamas tiek vyrų, tiek ir moterų. Vyrų ir moterų skirtumai nėra tokie dideli kaip skelbia per daugelį metų nusistovėję stereotipai. Vyrams ir moterims taikomos skirtingos elgesio normos, priskiriami skirtingi socialiniai vaidmenys, kurie nulemia nevienodą gebėjimų ir įgūdžių formavimąsi darbo aplinkoje. Be to pastebima, kad lyčių skirtumai metams bėgant mažėja, kas rodo, kad įtakos turi ne tik biologiniai veiksniai, bet ir socialinė bei darbo aplinka. Teksto tikslas diskutuoti vyrų ir moterų elgsenos ir jausenos bei komunikacijos klausimais nuolat kintančioje darbinėje aplinkoje, dirbant biure ir nuotoliu. Tekste pristatomi atlikto pilotinio kiekybinio tyrimo rezultatai apie moterų komunikacijos poreikį nuotolinio darbo atveju, bei vyrų atliekamo darbo produktyvumo lygius skirtingose darbo aplinkose.

Pagrindinės sąvokos: Vyrai ir moterys; asmeniai ypatumai; komunikacija; darbo aplinka; nuotolinis darbas.

Įvadas

Ištisus šimtmečius klostėsi visuomenės stereotipai apie lyčių skirtumus, kurių esmė: vyras ir moteris – skirtingų planetų gyventojai, kalbantys skirtingomis kalbomis, atliekantys skirtingus vaidmenis visuomenėje ir pan. Technologijų amžiuje šių skirtumų akcentavimas nėra savalaikis ir dažnai gali tapti plėtros kliuviniu. Vyrai ir moterys, turėdami įvairių, nors ir nežymių skirtingumų yra vienodai vertingi organizacijose (Canari. Dindi, 2006). Organizacijos turėtų dažniau analizuoti kokius skirtingumus tarp darbuotojų vyrų ir moterų bei kaip keičiasi jų elgsena ir komunikacija nuolat kintančioje darbinėje aplinkoje.

Moksliniais tyrimais (SPINTER,2021) nustatytos keturios pagrindinės lyčių skirtingumų grupės: gebėjimas orientuotis erdvėje; matematiniai gabumai; kalbos įgūdžiai; agresyvumas. Daugumos mokslininkų tyrimai atliekami pagal šias grupes. Nors reikia pažymėti, kad minėti skirtumai daugeliu atvejų yra minimalūs (iki 10 proc.) ir būdingi tik tam tikrose situacijose,

tačiau dabartinėje darbo aplinkoje jie dažnai turi įtakos tiek darbo produktyvumui, tiek ir pasitenkinimui darbu bei tam tikru komunikavimu. Pavyzdžiui, moterys komunikuoja pozityviau, daugiau dėmesio skiria tarpusavio palaikymui, motyvacijai, teigiamos aplinkos kūrimui, nei vyrai, kai tuo tarpu vyrai daugiau orientuoti į užduočių atlikimą, rezultatus, lojalumą (Popovaitė, 2022). Taip pat pažymima, kad moterims svarbiau savitarpio palaikymas, motyvacija ir pozityvi aplinka, o vyrams – pasiekimai. Kita vertus, šiuolaikiniai psichologijos tyrimai aiškių skirtumų tarp vyrų ir moterų neakcentuoja (Wrede-Grischkat.1996).

Komunikacija kaip pasikeitimo informacija reiškinys plačiai analizuojamas įvairiais kontekstais. Šiame procese bene svarbiausią vietą užima psichologiniai komunikacijos aspektai. Komunikacijos dalyviai keičiasi savo nuostatomis, idėjomis, interesais, nuotaikomis, jausmais, kompetencija ir pan. Visa tai gali būti traktuojama, kaip perduodama informacija verbaliniu (kalbiniu) ir neverbaliniu (kūno kalba, mimika, gestai, pauzės ir kt.) būdais. Komunikacija mums leidžia patenkinti socialinius poreikius, plėtoti emocinius ryšius. Komunikacija itin svarbi darbo aplinkoje. Dažnai darbinėje aplinkoje kolegos gali stiprinti arba mažinti pasitikėjimą savimi, savo gebėjimais ir pan. Todėl komunikacijos iššūkiai dabartinėje visuomenėje yra aktualūs visose gyvenimo srityse. Gyvename laiku, kai įvairūs skirtumai po truputį trinasi, kai peržengiamos visokios (esamos ir įsivaizduojamos) ribos ir išskirtinumas netenka lyg šiol turėtos prasmės, o tampa pridėtine verte dėka savo unikalumo.

Pandemijos kontekste dauguma darbuotojų pasinaudojo galimybe dirbti nuotoliniu būdu. Šis darbo pobūdis skirtingai priimamas ir toleruojamas tiek vyrų, tiek ir moterų. Nors vyrų ir moterų skirtumai nėra tokie dideli kaip skelbia per daugelį metų nusistovėję stereotipai. Vyrams ir moterims taikomos skirtingos elgesio normos, priskiriami skirtingi socialiniai vaidmenys, kurie nulemia nevienodą gebėjimų ir įgūdžių formavimąsi darbo aplinkoje. Be to pastebima, kad lyčių skirtumai metams bėgant mažėja, kas rodo, kad įtakos turi ne tik biologiniai veiksniai, bet ir socialinė bei darbo aplinka.

Teksto tikslas paanalizuoti vyrų ir moterų elgsenos panašumai ir išskirtinimai bei kiti ypatumai kintančioje darbinėje aplinkoje. Tekste pateikiami kiekybinio pilotinio tyrimo rezultatai apie darbuotojų vyrų ir moterų nuomones nuotolinio darbo atveju.,

Vyrai ir moterys: socialiniai vaidmenys, stereotipai, savybės ir komunikacija

Vyrų ir moterų vaidmenys visuomenėje kito gan sparčiai. Socialinių vaidmenų teorija aiškina, kad dauguma lyčių skirtumų atsirado dėl įvairių socialinių vaidmenų, kurie skatina arba slopina tam tikrą elgesį. Kitaip tariant, vyrai ir moterys vaidina skirtingus socialinius vaidmenis, todėl jų įgūdžiai ir požiūriai iš dalies skiriasi, o būtent įgūdžiai ir požiūris lemia tam tikrą elgesį darbinėje aplinkoje ir komunikacijoje.

Paprastai manoma, kad moterys dažniau nei vyrai yra empatiškos, dėl to, kad joms rūpi ir pašnekovo jausmai. Tačiau tyrimai rodo, kad moterys nėra empatiškesnės už vyrus, o galimi skirtumai – dažniausiai socialinių normų padarinys ir vyrai nenori, kad aplinkiniai pamatytų jų empatiją, nes tai neatitinka jų “lyties vaidmens”. Todėl komunikaciniame procese vyrai dažnai kalba argumentų ir faktų “šalta” kalba. Tuo tarpu rūpestis ir švelnumas – svarbūs moterų bruožai, sukuria palankesnę komunikacinę aplinką. Vyrai ne prasčiau už moteris sugeba suprasti kitų jausmus ir užjausti, bet jiems labai svarbu, kad aplinkiniai gali ne taip suprasti, todėl vengia tai viešinti.

Tyrimai patvirtina, kad vyrų ir moterų emocionalumas toks pat, tik jie skirtingai savo emocijas reiškia – vėlgi pagal socialines normas. Augdamas žmogus mokosi reikšti ir slopinti savo emocijas socialiai priimtinais būdais. Pavyzdžiui manoma, kad “tikras vyras” neturi rodyti savo jausmų. Moterys neslepia savo emocijų, joms patogiau nei vyrams parodyti, kad ko nors

bijo ar dėl ko nors liūdi. Vyrai daugiau reiškia ego-centrinius – su asmeniniais poreikiais, norais, interesais susijusius jausmus. Jie linkę demonstruoti savo pyktį ir agresyvumą, bet tai visiškai nereiškia, kad vyrai pyksta daugiau nei moterys.

Sociologų nuomone, vyrų ir moterų agresija priklauso nuo kelių veiksnių: proceso dalyvių lyties, agresijos tipo ir konkrečios situacijos. Pavyzdžiui, moksleivių tyrimai parodė, kad mergaitės agresiją yra linkusios reikšti netiesiogine komunikacija t.y. skleisdamos gandus, susirasdamos naujas draugijas, kad atkeršytų ankstesnei grupei ir pan. Tuo tarpu berniukai agresiją reiškia atvirai - jie grumiasi arba komunikuoja dažniausiai fizine jėga. Kadangi moterys silpnesnės fiziškai, nėra prasmės būti fiziškai agresyvioms, todėl jų agresija žodinė arba netiesioginė. Vyrams labiau patinka socialiniai vaidmenys, reikalaujantys konkrečios agresijos pvz. sportas. Dauguma moters vaidmenų visiškai nedera su agresija pvz. sekretorės, mokytojos, vadybininkės ir pan. Reikia pažymėti, kad prasiveržus agresijai moterys jaučia net tam tikrą kaltę, kad nesugebėjo tinkamai atlikti savo vaidmens, reikalaujančio parodyti rūpestį.

Stereotipai byloja, kad moterys daugiau nei vyrai turėtų rūpintis ir padėti kitiems žmonėms, tačiau atlikti tyrimai parodė, kad vyrai dažniau padeda kitiems. Vyrų ir moterų pasirengimas padėti žmonėms toks pat, tik būdai, kuriais ši pagalba teikiama, skiriasi. Moterų socialinis vaidmuo reikalauja rūpintis kitų žmonių asmeniniais ir emociniais poreikiais, todėl jos siekia būti rūpestingos. Vyro vaidmuo skatina “didvyrio” ir “džentelmeno” pagalbą. Moterims labiau patinka buitiniai, sekretorės ar auklės vaidmenys - tokie, kuriuos atliekant reikia padėti žmonėms siekti tikslo. Dėl tokio vaidmenų pasiskirstymo vyrai ir moterys suformuoja skirtingus įgūdžius teikti pagalbą kitiems. Tačiau ir vyrai, ir moterys padeda tuo atveju kai mano, kad teikiamos pagalbos nauda didesnė už jos kainą. Dauguma socialinių psichologų teigia, kad tradiciniai lyčių skirtumai trukdo formotis asmenybėms ir palaiko socialinę nelygybę.

Stereotipas, kad pagrindinė vyro pareiga šeimoje yra nuolat uždirbti pakankamai pinigų, trukdo vyrui vykdyti tėvo pareigas ir auklėti vaikus, nes socialinis vyro vaidmuo reikalauja visą dėmesį skirti darbui. Reikia pažymėti, kad pastaruoju laiku, situacija labai keičiasi. Vyrai komunikuoja su žmonėmis, kuriems reikia pagalbos tiek asmeniniame gyvenime tiek darbinėje aplinkoje.

Šiuolaikiniame pasaulyje vyro ir moters tradiciniai vaidmenys išgyvena krizę. Tuo tarpu formuojasi nauji vyro ir moters šiuolaikiški vaidmenys. Pvz. tradiciniai vyro rūpinimosi šeima būdai vertinami daugiau, o iš jų tikimasi, kad jie padės auginti vaikus, net skiriamos tėvystės atostogos. Tikimasi, kad vyras parodys švelnius jausmus, kas visiškai netiko tradiciniam vyro vaidmeniui, be to reikalauja įgūdžių, kurių vyrai turi nepakankamai. Reikia paminėti, kad situacijos šiuo klausimu nuolat keičiasi ir šiandien vyrai mielai imasi vaikų priežiūros, komunikuoja su aplinkiniais, bando būti atviresni ir empatiškesni. Kita vertus, vyrų ir moterų pastebimi skirtumai komunikaciją darbo aplinkoje daro įvairiapusiškesne.

Vyrų ir moterų asmeninės savybės. Mokslškai pagrįstos asmeninės savybės būdingos ekstravertams ir introvertams beveik prieš šimtmetį pristatytos šveicarų psichologo Carl Gustav Jung' o darbuose. Autoriaus nustatyta, kad introvertai daugiau orientuoti į savo vidų, mintis, patirtis ir jausenas. Tuo tarpu – ekstravertai labiau orientuoti į išorę į aplinką ir vykstančius įvykius bei žmones. Jie energingi, komunikuojantys, visur matomi. Yra ir tarpinė grupė – ambivertai, kuriems patinka ir draugija ir neilga vienatvė. Tokie asmenys, „užsibuvę“ per ilgai vienatvėje išgyvena nemalonius jausmus ir tampa menkai produktyviais darbe. Šiomis asmeninėmis daugiau įgimtomis, nei įgytomis savybėmis pasižymi abi lytys ir vyrai ir moterys.

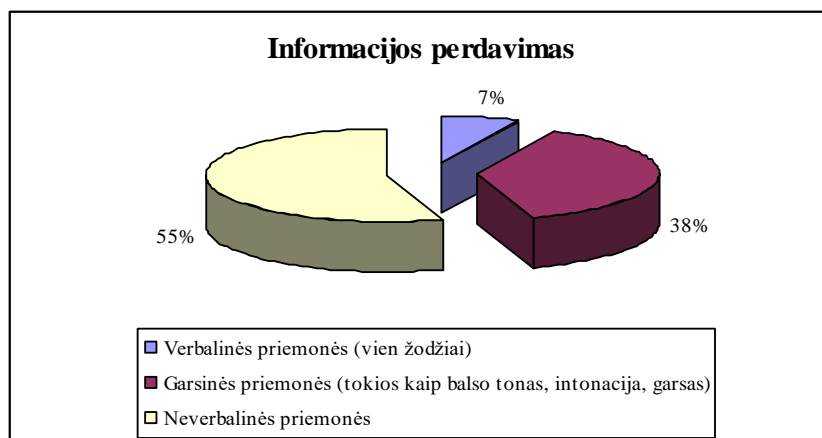
Taigi introvertai vyrai darbe gali puikiai reikštis ir nuotolinio darbo kontekste. Jiems patinka turininga veikla ar darbas vienumoje. Jie daugiau klauso, nei kalba; geba save analizuoti; mėgsta būti stebėtojais; dažnai yra labai nepriklausomi ir savarankiški; moka ir geba

pasakyti „Ne“. Tuo tarpu ekstravertams ir vyrams ir moterims būtini santykiai, jie gauna energijos iš socialinių santykių, buvimo triukšme ar dėmesio centre. Jiems svarbūs ir asmeniniai ir dalykiniai ryšiai, kurie turi iššūkių. Taigi ekstravertai nėra labai patenkinti nuotoliniu darbu.

Kalbant apie moteris ir vyrus, moterys taip pat gali būti ir ekstravertės ir introvertės, o dar joms ir namų reikalai išlieka svarbūs. Introvertėms bus puikus laikas namuose atlikti ir darbinės ir asmeninės veiklas, o ekstravertėms būtina socialinė aplinka, komunikavimas su kitais, pasitarimai ir pan. kas skatina jų didesnę įsitraukimą į darbinės veiklas. Taip pat jaučiasi ir vyrai. Ekstravertams - komunikavimas kaip oras, o introvertams – tai tik dalinai. Kaip komunikuoja ekstravertai? Jie lengvai užmezga kontaktus, bet neilgam; mėgsta būti dėmesio centre; nemėgsta vienatvės; organizuoti, kalba greitai, raiškiai, daug gestikuliuoja. Kaip komunikuoja introvertai? Paprastai jie veikia tyliai, slaptai, ne visada pozityviai; viską „devynis kartus pamatuoja“; moka patylėti, išklausti. Introvertai produktyvesni, dirbdami vienuoje.

Pastaruoju laikotarpiu vis daugiau darbdavių pageidauja darbuotojų su aukšta komunikacine kompetencija. Komunikacija (lot. *communicatio* „pranešimas, suteikimas“; iš lot. *communico* „daru bendra, bendrauju“) yra apibrėžiama kaip keitimasis informaciniais ženklais (kalba, gestais, mimika, judesiais ir pan.) suprantant pranešimo prasmę. Komunikacija – tai faktų, minčių, idėjų, emocijų pasikeitimo tarp dviejų žmonių ar grupių procesas. Komunikacija yra ...”*marga intelektualių ir kultūrinių srovių sampyna, mūsų laikmečio konfrontacijų su savimi pačiu kodas. Suprasti komunikaciją reiškia suprasti daug daugiau*“ (John Durham Peters, 2004).

Komunikacijos pagrindinės funkcijos grupėse: kontrolė, emocinė raiška, motyvavimas ir informavimas. Perduodama informacija verbaliniu (kalbiniu) ir neverbaliniu (kūno kalba, mimika, gestai, pauzės, judesiai ir kt.) būdais. Daugiausia informacijos (55 procentai) perduodama neverbaliniu būdu (1 paveikslas).



1 pav. Informacijos perdavimo būdai

Reikia pripažinti, kad vyrai ir moterys skirtingai reiškiasi komunikuodami verbaliniu ir neverbaliniu būdais. Kūno kalba – tai turtas, duotas kiekvienam iš mūsų, tačiau daugelis juo naudojami tik retkarčiais ir kaip pakliuvo. Didžiulis turtas, sukauptas vartojant ir lavinant savo kūno kalbą bei įsisklausant ir atidžiai stebint kitą asmenį, dažnai nepakankamai įvertinamas. Išmokus suprasti kito žmogaus kūno judesius kaip jo vidinio nusiteikimo išraišką, atsiveria plačios galimybės suprasti kitus, nes žodžius žmonės parenka, o kūnas kalba be cenzūros. Čia

moterys dažnai aktyviau klausydamos pašnekovo geriau suvokia gaunamą informaciją ir pasižymi dažnai aukštesne komunikacine kompetencija.

Mokslinėje literatūroje pateikiami keli komunikacinės kompetencijos apibūdinimai. Vienas jų akcentuoja tam tikrą asmeninės ir profesinės bendravimo su kitais patirties formavimosi lygį, kurio reikia individui, kad jis galėtų sėkmingai veikti pagal savo gebėjimus ir socialinę padėtį. Kitas apibūdinimas akcentuoja asmens gebėjimą pasirinkti komunikacijos kodą, užtikrinantį adekvatų suvokimą ir kryptingą informacijos perdavimą konkrečioje situacijoje. Taigi komunikacinė kompetencija suponuoja sociokultūrinių normų ir kalbinės komunikacijos stereotipų išmanymą. Būtent tai labai svarbu siekiant sėkmingos komunikacijos. Tokių normų savininkas žino ne tik skirtingų lygių vienetų reikšmę ir šių elementų derinių tipų reikšmę, bet ir tekstinių socialinių parametrų reikšmę; pavyzdžiui, išmano kalbos dialogizavimo būdus (moka naudotis įvairiomis formomis kreipimusi, geba nuoširdžiai išreikšti savo vertinimą tam ar kitam faktui ar įvykiui, kuris dažniausiai sukelia atsaką, abipusę empatiją), geba numatyti emociingas pašnekovų reakcijas.

Kaip jau minėta, geri komunikaciniai įgūdžiai vis labiau tampa geidžiamomis darbuotojų savybėmis. Komunikabilus darbuotojas lengviau užmezga ryšį su įvairiais klientais, tiksliau geba įvertinti jų poreikius bei lūkesčius, lengviau įsilieja į komandą, sėkmingiau dirba, vadovauja, organizuoja ir efektyviai reiškiasi, siekiant organizacijos tikslų. Komunikacijos ekspertų teigimu komunikaciniai įgūdžiai prilygsta technologinių įgūdžių poreikiui.

Komunikacijoje moterys geba efektyviau reikštis, nei vyrai, kurie skiria nepakankamai dėmesio tarpasmeniniams santykiams. Vyrai turi turėti tikslą, ir jeigu jie nemato konkretumo, jiems nėra įdomus ir komunikacinis procesas. Komunikacija tai bendravimo mainai, vykstantys tarp bendradarbių, vadovų, komandos narių ir darbo grupių organizacijoje, kurių metu siekiama priimti sprendimus siekiant bendrų tikslų organizacijoje (Manoli, Hodgkinson, 2021). Moterų pastangos būti lankstesnėmis ir prisitaikančiomis dažnai yra produktyvios komunikacijoje, siekiant konkrečių tikslų. Tuo tarpu vyrai skiria nepakankamai dėmesio komunikacijai darbo aplinkoje. Nors fiziologiniu požiūriu moterys turi labiau išvystytą girdimąją atmintį, o vyrai – regimąją, tačiau moterys geba geriau reikštis komunikaciniame procese, nes geba aktyviau klausyti pašnekovo mintijimą.

Vyrai ir moterys kintančioje darbo aplinkoje.

Šiandien moterys darbo aplinkoje dažniausiai yra lygiavertės partnerės su kolegomis vyrais. Kartais moterys sugeba geriau spręsti naujas problemas dėl savo gebėjimo geriau pažinti save ir kitus bei komunikacinio lankstumo. O tai itin svarbu palaikant gerus tarpasmeninius santykius darbinėje aplinkoje. Labai dažnu atveju, kai nauji darbuotojai patenka į darbo vietas, kuriose kelios lytys, jie įtraukiami į esamus elgesio modelius, kuriems sunku atsispirti. Organizacijose įprastas kūnas yra vyriškas, dėvintis įprastą kostiumą ar džemperį. Moterų apranga dažnai išsiskiria spalvingumu todėl atrodo kaip įsibrovėliai biuro erdvėje.. Moteriškas įsikūnijimas grasina sutrikdyti racionalumą ir beasmenę ekonomikos sferos tvarką. Dažnu atveju moterys turi kasdien apsispręsti, ką apsirengti, o tai visiškai skiriasi nuo vyrų vienodumo. Tikimasi, kad moterys, norėdamos pademonstruoti savo lytį, dėvės sijonus, tačiau sijonai neturi būti per trumpi arba apranga per daug provokuojanti, nes bus sumenkintas jų, kaip rimtų darbuotojų, patikimumas. Vis tik egzistuoja tam tikri skirtumai tarp vyrų ir moterų darbe.

Vyrai ir moterys skirtingu lygiu atsiskleidžia darbo aplinkoje. Vyrams geriau atsiskleisti sekasi konkurencingoje aplinkoje, o tuo tarpu moterims imponuoja palaikanti ir draugiška darbo aplinka, kur jos gali demonstruoti savo gebėjimus.

Darbo rinka dažnai dar skirsto darbuotojus pagal lytį. Dauguma darbų yra savotiškai pasidalyta tarp vienos ar kitos lyties atstovų. Pastebėta tendencija, kad kuo daugiau moterų dirba kurioje nors profesinėje srityje, tuo mažesnius atlyginimus gauna šios srities darbuotojai. Šeima dažnai trukdo moteriai siekti karjeros, nes ji ne visada gali pasilikti dirbti viršvalandžius ar važinėti į komandiruotes. Tačiau kartais darbdaviai jau iš anksto yra įsitikinę, kad namai ir šeima trukdys moteriai dirbti atsakingą darbą.

Moterys, vyrai ir lyderystė. Moterys ir vyrai organizacijose dažnai eina vienodas pareigas, tačiau elgesys darbe nėra visiškai vienodas. Nepaprastai žymius moterų elgesio pasikeitimus be abejo lemia naujas moters vaidmuo šių laikų visuomenėje. Moterų lyderystės savybės skiriančios jas nuo vyrų lyderystės savybių yra aptariamose daugelio autorių (Wrede, 1996; Šimanskienė, 2006; Cole 2010; Northousen, 2016 ir kt.) darbuose. Moterys – skiria daug dėmesio tam kas vyksta organizacijoje ir už jos ribų; jos sugeba išklausti ir išgirsti kitus, moka eiti į kompromisus; pasiryžusios nenuslėpti jokios dalykinės informacijos; norinčios dalytis su kitais darbo sėkme (Wrede, 1996; Cole, 2010; Gurian, Annis, 2008). Manoma, kad moterims būdingesnis kompleksinis mąstymas, o vyrams - vienusis. Pažymima ir tai, kad moterys geriau sugeba dirbti komandoje.

Diskusijos, koks yra geras vadovas, aktualios ilgą laiką. Sunku apibūdinti koks yra geras vadovas, nes rinkos nuolat keičiasi, reikalaujamos naujų lyderystės kompetencijų, patirčių ir netgi asmeninių savybių. Dar dažnai užduodamas klausimas, kas geresnis vadovas – vyras ar moteris? Nuomonės čia išsiskiria kardinaliai, o teisingo atsakymo greičiausiai rasti neįmanoma. Vis dėlto kartais lytis, kalbant apie užimamą pareigybę, turi šiek tiek įtakos.

McGregor Burns išskyrė du lyderystės tipus; transakcinę ir transformacinę (Cole, 2010; Northouse, 2016). Transakcinės lyderystės atveju akcentas dedamas į vadovo ir pavaldinio mainus, o transformacinės lyderystės atveju svarbi lyderio charizma, gebėjimas įkvėpti kitus, skirti kiekvienam pakankamą dėmesį bei intelektualiai skatinti siekti kartu sukurtos vizijos tikslų. Jeigu vyrų paklaustumė apie jų lyderystės rezultatyvumą ir gebėjimą daryti įtaką tiems, su kuriais jie dirba, didžiausia tikimybė, kad jie save apibūdintų terminais, kurie vartojami kalbant apie transakcinę lyderystę, kuri geriau tinka stabilioje aplinkoje. Transakcinės lyderystės atveju, vadovas siekia mainų su savo sekėjais, jie gali kažką duoti - paaukštinimą, didesnę darbo užmokestį ir pan. (Kobeyi, 2018). Šis lyderystės stilius remiasi planavimu, organizavimu, vykdymu ir kontrole (Uslu, 2019).

Moterys atvirkščiai, apibūdina save terminais, kurie vartojami kalbant apie transformacinę lyderystę, kuri produktyvi nestabilioje, neapibrėžtoje aplinkoje. Šis lyderystės stilius pasižymi gebėjimais priversti pavaldinius taip keisti savo egocentriškus interesus grupėje, kad būtų susieti asmeniniai ir organizaciniai tikslai. Jos suinteresuotos siekti susitarimo, skatinti darbuotojus dalyvauti priimant sprendimus, sudaryti palankią atmosferą ir ugdyti pavaldinių asmeninės vertės jausmą. Didelė tikimybė, kad moterų lyderystė plėtra bus nukreipta į tokias asmenines savybes, kaip charizma ir asmeninių tarpusavio santykių puoselėjimas, o ne į pareigybių įgaliojimus. Tačiau būtų klaidinga transformacinę lyderystę tiesiogiai sieti su moterų lytimi. Dauguma moterų puikiai įvaldė tradicinį (transakcinį) lyderystės stilių ir teikia jam pirmenybę, o dauguma vyrų sėkmingai naudoja transformacinės lyderystės stilių. Net jei lyderės taiko transformacinį stilių, jos turi mokėti pritaikyti vadovavime ir kitus lyderystės stilius. Lyderiai, vyrai ar moterys, turi įtikinti savo pasekėjus turima vizija, juos tinkamai ir intelektualiai motyvuoti bei būti lankstūs (Šimanskienė, 2010; Northouse, 2016).

Lyginant vyrą-vadovą ir moterį-vadovę, žymių skirtumų beveik nerandama, išskyrus psichologines vyro ir moters asmenybių struktūras. Vyrai gerbia kokybę, rūpinasi

profesionalios veiklos efektyvumu ir prižiūri įmonės kolektyvo bendradarbiavimą. Moterys-vadovės daugiau gerbia moralę ir interaktyvios visuomenės kokybę.

Lyderio bruožai turi bendrą prigimtį ir dažnai nepriklauso nuo lyties. Egzistuoja devyni lyderio bruožai, kurių pagalba galima pasiekti sėkmingų rezultatų. Penkis iš jų turi ir moterys ir vyrai. Šie sutampantys vyrų ir moterų bruožai yra: *gebėjimas veikti stresinėje; noras keistis; naujovių siekimas; efektyvus kitų žmonių sugebėjimų naudojimas; savo pozicijos ginimas*. Tai reiškia, kad ir vyrai ir moterys turi beveik vienodus psichologinius gebėjimus lyderystei darbe. Vyrų lyderių stiprybės – gebėjimas greitai priimti sprendimus, atsakomybės prisiėmimas, sumanus problemų sprendimas, apsukrumas, kai tuo tarpu moterų stiprybės darbe – geresnė intuicija, lankstus stilius, gebėjimas gerai dirbti komandose, siekis kurti patrauklų klimatą aplinkoje, gebėjimas komunikuoti ir kt. (Rakauskienė ir kt., 2007).

Etiniai skirtumai tarp žmonių gali būti sąlygojami amžiumi, darbo patirtimi, supančia kultūra ir lytimi. Tyrimai parodė, kad moterys turį aukštesnį etinį nusistatymą, bei griežčiau vertina tas pačias situacijas iš etinės pusės nei vyrai. Tačiau tie skirtumai nėra tokie dideli, kad būtų įmanoma iš anksto nusakyti vyrų ar moterų elgesio modelį tam tikrose situacijose. Moterys vadovės labiau linkusios keistis, veiksmingai dirba, malonesnės su pavaldiniais..

Moterys labiau linkusios dirbti komandoje negu vyrai, kas naudinga keliais požiūriais: svarbiausia - vertinamas žmonių darbas, kas lemia žmonių pasitenkinimą ir dažniausiai sėkmingą užduoties atlikimą. Lyginant vadovaujančius vyrus ir moteris, moterys yra įžvalgesnės, turi nuojautą versle kas labai vertinama kiekvienoje organizacijoje (Northouse, 2016).

Moterys neturėtų kopijuoti tokių tradiciškai vyriškų elgesio savybių, kaip nepriklausomumas, noras lenktyniauti, pavaldinių kontrolė, vietoj to išnaudoti moterų elgesio privalumus: gebėjimą užjausti, intuiciją, siekį dirbti komandoje (Andersen, 2006). Organizacijoms reikia daugiau išnaudoti moterų, kaip darbuotojų, darbo kapitalą, nes moterų išsimokslinimas, darbo patirtis, mokymasis organizacijoje atitinka, o kartais ir viršija vyrų lygį, taigi turi būti sudarytos tos pačios galimybės tobulėti ir siekti karjeros tiek vyrams, tiek ir moterims..

XXI a. vis daugiau dėmesio skiriama pačių technologijų valdymui, tobulinimui ir naudojimui. Tačiau ištis pagrindiniai naujųjų laikų elementai yra protinis darbas ir protinio darbo darbuotojai. Šiuo aspektu tiek vyrai tiek moterys geba tai įvaldyti ir siekti karjeros darbe. Wrede-Grischkat teigimu, dar neseniai nepatyrusioms moterims buvo nurodinėjama, kokių savo trūkumų jos turi atsakyti, kad priartėtų prie vyriško idealo. Kad būtų pripažintos moterys turėjo stengtis būti vyriškesnės už vyrus. O šiandien vadybininkai turi stengtis turėti naujų “moteriškų” savybių (Wrede-Grischkat, 1996). Iš moterų, užimančių vadovaujančius postus, šiandien labiau negu iš vyrų reikalaujama prisitaikyti prie darbo etiketo normų, nes elgesio darbe taisyklės atitinka vyrišką charakterį. Dažnai iš moterų laukiama, kad jos atrodytų ir elgtųsi moteriškai, bet kartu ir vykdytų darbo reikalavimus, kuriuos vis dar diktuoja vyrai.

Vyrai mėgsta darbus, kuriems atlikti reikia šalto proto, logikos, ryžtingų veiksmų; moterims daugiau rūpi geras psichologinis klimatas aplinkoje. Moterų kalbinė raiška pasižymi aptakiomis frazėmis. Reikia pažymėti, kad dar vis moterys dažniau jaučia nepasitikėjimą savo kompetencija, nei vyrai.

Vyraujantis stereotipas jog moterys yra labiau šeimyniškos, namų židinio saugotojos, o ne siekiančios karjeros šiuo metu vis labiau yra paneigiamas. Darbdaviai, kurie laikosi šio stereotipo, turbūt nustemba sužinoję, kad vadybininkės moterys darbą meta ar keičia žymiai rečiau negu vadybininkai vyrai. Įsitikinimas, kad moterys labiau negu vyrai yra linkusios mesti vadovo darbą dėl šeimos ar kitų priežasčių, yra pasenęs. Tyrimo, kuriame dalyvavo 26 359 vadybininkai (11 076 moterys ir 15 283 vyrai), visą darbo dieną dirbantys didelėse daugiatautėse finansines paslaugas teikiančiose JAV kompanijose, metu paaiškėjo, kad moterų

vadybininkų savanoriškos darbo kaitos tempai buvo labai panašūs ar net šiek tiek mažesni negu vyrų, o neseniai paaukštintos moterys yra mažiau linkusios atsistatydinti iš pareigų negu neseniai paaukštinti vyrai (Salfi, Amicucci, Viselli, Gorgoni, Scarpelli, & Ferrara, 2022). Taigi darbdaviai, norintys išlaikyti talentingas moteris organizacijoje, turėtų nepamiršti jų retkarčiais paaukštinti. Beje, paaukštinimas veiksmingas tik tuo atveju, jei įvyksta per paskutiniuosius 11 mėnesių, nes efektas "Ką pastaruoju metu nuveikei?" suteikia vadybininkui/ei vilčių, kad jis/ji ir toliau bus aukštinami.

Lietuvos darbo biržos Statistinės informacijos skyriaus duomenimis, nors šalyje moterų išsilavinimo lygis yra daug aukštesnis nei vyrų, daug daugiau moterų sutinka užimti žemesnes pareigas ar imtis "prastesnio" darbo. 80% silpnosios lyties atstovių dirba mažiau kvalifikuotą darbą, o valdžios ir valdymo struktūroje dirbančių moterų tėra 3-6%. Moterų vidutinis atlyginimas 2022 m. buvo apie 13% mažesnis nei vyrų.

Dažnai girdime kalbant apie vyrų ir moterų skirtumus. Ar iš tikrųjų lytys skiriasi labiau, negu kiekvienas pastebime? Ar yra universalių psichologinių skirtumų? Kaip lyčių skirtumai įtakoja jauseną ir komunikavimą nuolat kintančioje darbo aplinkoje?

Nuolat kintančioje, neapibrėžtoje aplinkoje akcentuojama, kad *vyrų ir moterų savaip yra skirtingi ir tuo yra vertingi darbe*. Tyrimai, kurie atliekami taikant šiuolaikinius tyrimo metodus, pažymi įdomesnius, subtilesnius ir dažnai kitokius asmenybinius išskirtinumus. Pagal tai – vyrams sunkiau reikšti emocijas, jiems sunkiau įvardinti jausmus ir emocijas, pasižymi neįvairia kalbine raiška, jiems trūksta empatijos, pasižymi didesne agresija. Pagal agresijos raišką, išskiriama jos reiškinio forma: vyrams – fizinė, o moterims – kalbinė.

Tiriant vidurinės mokyklos 1-9 klasių berniukus ir mergaites, pasirodė, kad matematikos užduotis jie atlieka vienodai arba kai kuriais atvejais mergaitėms sekasi geriau. Tačiau aukštųjų mokyklų studentai vaikinai pasirodė geriau sprendžiantys matematikos užduotis, nes *matematinų gabumų skirtumai staiga pasireiškia lytinės brandos laikotarpiu*. Reikėtų pažymėti, kad įvairiais metais atliktų tyrimų palyginamoji analizė patvirtino faktą, kad prieš kelis dešimtmečius vyrų matematiniai gabumai buvo didesni.

Tokių skirtumus mokslininkai vertina įvairiai. Pirmiausia - moterys netiki savo matematiniais gabumais ir nesitiki sėkmės šioje srityje, o pasitikėjimas savimi turi didelės įtakos elgsenai. Moterys rečiau lanko matematikos paskaitas, nes bijo nukrypti nuo socialinių lyčių normų ir nepasitiki savimi. Tėvai ir mokytojai retai skatina mergaites mokytis matematikos ir nepataria gilinti šios srities žinių, be to jos rečiau patenka į situacijas, kurios šiuos sugebėjimus vienaip ar kitaip lavintų.

Vyrų, moterų ir nuotolinis darbas. Pasikeitus darbo aplinkybėms darbdaviams taip pat reikia prisitaikyti prie pasikeitusių darbuotojų poreikių, nes nuotolinis darbas sukuria naujus iššūkius, kurių daromą įtaką yra nagrinėjama įvairiuose literatūros šaltiniuose. Darbuotojų komunikacija ir motyvacija, anot literatūros šaltinių, dirbant nuotolinėje darbo vietoje, kuri yra nepastovi, neapibrėžta ir neįprasta, išlieka viena iš svarbiausių organizacijos iššūkių (Davis, Mo, 2021). Svarbu paminėti, kad nuotolinis darbas daro reikšmingą įtaką ne tik darbuotojų komunikacijai, tačiau ir daro reikšmingą įtaką jų emocinei sveikatai. Literatūros šaltiniuose analizuojama tiek teigiama tiek neigiama nuotolinio darbo įtaką žmonių psichologinei būsenai. Tai patvirtina įvairūs atlikti tyrimai. Pavyzdžiui, JAV Amerikos Psichologų asociacijos (APA) 2021m. atliktos internetinės apklausos duomenimis, kurioje dalyvavo 1000 nuotoliu dirbančių darbuotojų, dauguma respondentų teigė patyrę neigiamą poveikį jų psichologinei sveikatai, įskaitant izoliaciją, vienatvę ir sunkumus atsitraukti nuo darbo dienos pabaigoje. (Robinson, 2021; Gupta, Grover, Basu, Krishnan, Tripathi, Subramanyam, & Avasthi, 2020).

Covid – 19 pandemija tapo puikiu laikotarpiu tirti socialinės izoliacijos poveikį žmonėms. Vienas tokių tyrimų atliktas Italijoje. Tyrime dalyvavo 1006 dalyviai. Šio tyrimo metu buvo

stebėta žmonių emocinė sveikata izoliacijos laikotarpiu. Dalyviai buvo padalinti į dvi grupes: pirmą grupę - asmenys gyvenantys didelio sergamumo zonose, kuriose karantino reikalavimai buvo griežtesni, antroji grupė - asmenys, kuriems buvo taikomi švelnesni karantino ribojimai. Tyrimas parodė, jog žmonių judėjimo varžymas ir priverstinė socialinė izoliacija turi neigiamą poveikį emocinei sveikatai ir psichologinei būklei. Taip pat nustatyta koreliacija tarp izoliacijos trukmės ir neigiamų padarinių emocinei sveikatai intensyvumo (Pancani, Marinucci, Aureli & Riva, 2021). Dar vienas panašaus pobūdžio tyrimas, atliktas 2020 metų pavasarį, kurio metu analizuoti 988 respondentų atsakymai, taip pat pažymėjo žmonių fizinės ir psichologinės sveikatos pokyčius prasidėjus pandemijai ir perėjus prie darbo organizavimo iš namų (Xiao, Becerik-Gerber, Lucas, & Roll, 2021). Šio tyrimo rezultatų analizė parodė, jog prasidėjus pandemijai ir masiškai perėjus prie nuotolinio darbo, respondentų tiek vyrų, tiek moterų fizinis aktyvumas gerokai sumažėjo.

Darbas iš namų ne tik atima galimybę bendrauti su aplinkiniais ir jausti artumo jausmą, tokia darbo forma neretai atveju ima keisti balansą tarp darbo laiko ir darbuotojo asmeninio laiko (Oakman, Kinsman, Stuckey, Graham, & Weale, 2020). Dažniausios to priežastys yra su vadovais nesutariamos aiškios darbo valandos, darbuotojų jaučiama įtampa pasirodyti kuo geriau dirbant nuotoliu, bei darbuotojų pasižyminčių didele motyvacija nesugebėjimas atsitraukti nuo darbų ir skirti laisvo laiko sau. Tai ilgainiui gali privesti iki perdegimo ir kitų psichologinių problem (Putri & Amran, 2021).

Atliktas pilotinis kiekybinis tyrimas apie darbuotojų komunikavimo dažnį su vadovais ir kolegomis nuotolinio darbo atveju Lietuvoje 2022 metais. Tyrime dalyvavo 78 respondentai: 30 vyrų ir 48 moterys. Tyrimu siekta išsiaiškinti moterų komunikavimo poreikio patenkinimo lygį nuotolinio darbo atveju ir darbuotojų vyrų nuomonę apie jų darbo produktyvumą dirbant skirtingose darbo aplinkose. Daugiau kaip trečdalis moterų pažymėjo, kad komunikavimo poreikio lygis buvo nepakankamas, tačiau panašus moterų skaičius pažymėjo, kad su joms pakako komunikavimo su kolegomis kitomis priemonėmis norimu laiku (1 lentelė).

Pagal atlikto pilotinio tyrimo rezultatus, darbuotojai su kolegomis dirbant nuotoliniu būdu komunikavo dažniau nei su tiesioginiu vadovu. Daugiau nei pusė respondentų - 52,6%, komunikavo daugiau nei 2 kartus per dieną, o 42,1% respondenčių su kolegomis komunikavo bent kartą per dieną.

Moterims kylantys iššūkiai dirbant nuotoliu buvo įvertinti pasitelkiant Likerto skalę. Respondenčių nuomonės pasiskirstymas ir atsakymų išsidėstymas pateikiamas 1 lentelėje. Dauguma moterų (apie 42 procentus) nesutinka su teiginiais, jog dirbant nuotoliu nėra darbo ir asmeninio gyvenimo zonų atskyrimo (1 lentelė).

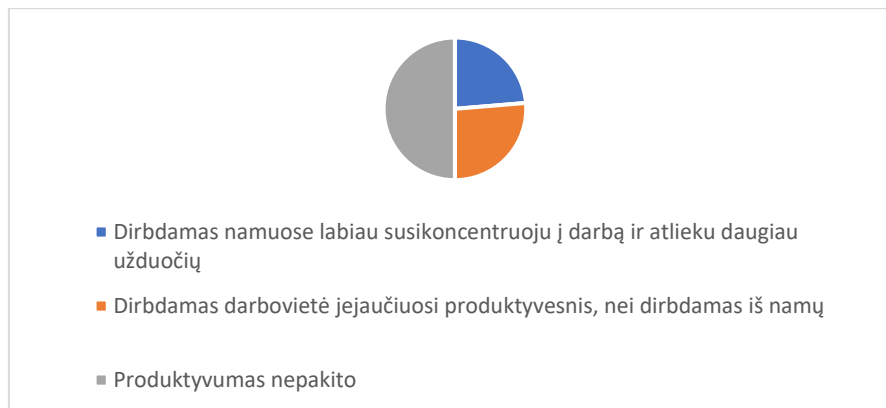
1 lentelė. Moterų nuomonė apie kylančius iššūkius nuotolinio darbo atveju

Sudaryta darbo autorės pagal pilotinio tyrimo rezultatus

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Nepatenkinti su kolegomis poreikiai	18.4 %	28.9%	2.6%	34.3%	15.8%
Nėra darbo ir asmeninio gyvenimo zonų atskyrimo	5.6%	41.7%	5.6%	33.3%	13.9%

Respondentų vyrų nuomonė apie tai ar produktyvumas priklauso nuo darbo vietos, pasiskirstė įvairiai: 24 proc. respondentų vyrų nuomone - dirbdami nuotoliu labiau vyrai susikoncentruoja į darbą ir atlieka daugiau užduočių, o beveik panašus skaičius (26%)

respondentų vyrų pateikė atvirkštinę nuomonę – dirbdami organizacijoje (biure) jie jaučiasi produktyvesni nei dirbdami nuotoliu. Tyrimas parodė, kad didžiosios dalies, apie 50 proc. respondentų teigimu - produktyvumas nepakinta, pasikeitus darbo vietai (nuotolinis darbas ar biure) (2 paveikslas).



2 pav. Respondentų vyrų nuomonės apie darbo produktyvumą dirbant skirtingose darbo vietose

Tyrimas parodė, kad tiek vyrai tiek moterys yra labai skirtingi pagal komunikavimo poreikį darbe. Dauguma vyrų (apie 50 procentų) darbo vieta ne itin svarbi jų darbo atlikimo produktyvumui Tuo tarpu moterų nuomone jos produktyvesnės dirbdamos biure, nes namuose turi įtakos kiti namų darbai ir dažnai būtinumas nustatyti prioritetą sukelia bereikalingą stresą.

Daugumoje organizacijų šiuolaikinė darbo vieta tampa vis labiau napibrėžta ir nepastovi. Atsiranda ir komunikaciniai iššūkiai, tokie kaip komunikacija per tinklus ir kitokius kanalus, vis retesnis tampa “gyvas” komunikavimas su kolegomis; nyksta riba tarp darbo ir laisvalaikio, o tai turi tam tikrą poveikį emocinei vyrų ir moterų sveikatai. Neretai darbuotojai- tiek vyrai, tiek moterys, patiriantys iš karto kelis stresorius, skundžiasi simptomais kurie gali indikuoti depresiją ar nerimo sutrikimus.

Šiandien organizacijos arba darbdaviai turi būti suinteresuoti suteikti darbuotojams pagalbą, tam, jog šie gautų greitą ir tikslingą informaciją kaip spręsti iškylančius tiek darbinis, tiek psichologinius sunkumus, kylančius kiek nuotolinio darbo tiek ir darbo biure atvejais, bandant prisitaikyti prie naujos realybės. Taip pat darbdaviai turėtų dažniau apklausti darbuotojus apie jautrias komunikacines jų problemas ir iššūkius.

Išvados

Kultūrinis kontekstas ir per ilgą laikotarpį nusistovėjusios visuomenės normos leidžia paaiškinti daugelį vyrų ir moterų skirtumų. Kita vertus, šiuolaikiniai psichologai neįžvelgia radikalių skirtumų tarp vyrų ir moterų darbo aplinkoje.

Atliekami tyrimai apie vyrų ir moterų ypatumus dažniausiai vykdomi pagal keturis pagrindinius psichologinius reiškinius: gebėjimas orientuotis erdvėje, matematiniai gabumai, kalbos įgūdžiai, agresyvumas. Tyrimais nustatyti skirtumai realiai egzistuoja, tačiau jie yra minimalūs (iki 10 proc.) ir būdingi tik tam tikrose situacijose.

Asmeninių ypatumų lauke nustatyta, kad moterys aktyviau naudoja klausos organus, nes turi geriau išsivysčiusią girdimąją atmintį, o tuo tarpu vyrai - regimąją. Vyrams yra kur kas

aiškesnis objektyvus pasaulis, o moterims – subjektyvusis. Darbo aplinkoje vyrai dažniausiai siekia karjeros, prestižo, moterys – palaikančio psichologinio klimato aplinkoje.

Vyrai save apibūdintų terminais, kurie vartojami kalbant apie transakcinę lyderystę, kuri geriau tinka stabilioje aplinkoje. Tuo tarpu moterys apibūdina save terminais, kurie vartojami kalbant apie transformacinę lyderystę, kuri produktyvi nestabilioje, neapibrėžtoje aplinkoje.

Lyginant vyrų-vadovą ir moterį-vadovę, žymių skirtumų beveik nerandama, išskyrus psichologines vyro ir moters asmenybių struktūras. Vyrai gerbia kokybę, rūpinasi profesionalios veiklos efektyvumu ir prižiūri įmonės kolektyvo bendradarbiavimą. Moterys-vadovės daugiau gerbia moralę ir interaktyvios visuomenės kokybę. Moterys labiau linkusios dirbti komandoje negu vyrai, moterys yra įžvalgesnės, turi stipresnę nuojautą versle.

Dauguma socialinių psichologų teigia, kad tradiciniai lyčių skirtumai trukdo formuoti asmenybei ir palaiko socialinę nelygybę. Vyrams daugiau patinka dirbti konkurencingoje aplinkoje, o tuo tarpu moterų gebėjimai labiau atsiskleidžia palaikančio, draugiško psichologinio klimato aplinkoje.

Atliktas pilotinis tyrimas parodė, kad menki komunikaciniai ryšiai su vadovais ir kolegomis nuotolinio darbo atveju dažnai sekina tiek vyrų, tiek moterų emocinę sveikatą. Vyrų teigimu – darbo produktyvumas ne itin priklauso nuo darbinės aplinkos (biure ar nuotoliu).

Šiuolaikinėse organizacijose derinami įvairūs veiklos atlikimo būdai, todėl darbdaviams iškyla nauji iššūkiai, kaip geriau organizuoti darbą skirtingose aplinkose, įvertinant lyčių, amžiaus, darbinius, komunikacinius ir psichologinius aspektus. Organizacijoms tikslingai organizuoti mokymus darbuotojams apie skirtingų darbo aplinkų įtaką jų emocinei sveikatai ir psichologinei būsenai. Taip pat tikslinga organizuoti mokymus apie tvarų bendradarbiavimą su skirtingais, „kitokiais“ žmonėmis, kad visi jaustųsi oriai, pasitikinčiai bei siektų kartu bendrų tikslų.

Literatūra

1. Andersen, N. (2006). A construct-driven investigation of gender differences in a leadership-role assessment center. *Journal of Applied Psychology*. Vol.91, 2006.
2. Canary D.J., Dindi K. (2006). Sex differences in communication - Routledge; 2 edition.
3. Cole K. (2010). Management: Theory and Practice. - Frenchs Forest, Pearson.
4. Davis, L. J, Mo, K. (2021), Employee Motivation In Remote Work, Intrinsic Motivation and Self-Efficacy's Role in Employee Motivation for Remote Environments.
5. Gupta, R., Grover, S., Basu, A., Krishnan, V., Tripathi, A., Subramanyam, A., ... & Avasthi, A. (2020). Changes in sleep pattern and sleep quality during COVID-19 lockdown. *Indian journal of psychiatry*, 62(4), 370.
6. Gurian M., Annis B. (2008). Leadership and the sexes: using gender science to create success in business. - San Francisco (Calif.), Jossey-Bas : A Wiley Imprint.
7. John Durham Peters. (2004). Kalbėjimas vėjams“. Lietuvos rašytojų sąjungos leidykla.
8. Manoli, A. E., & Hodgkinson, I. R. (2021). Exploring internal organisational communication dynamics in the professional football industry. *European Journal of Marketing*.
9. Northouse, P.G. (2016). Leadership: Theory and practice (7th edn). London, UK: Sage.
10. Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? *BMC Public Health*, 20(1), 1-13.

11. Pancani, L., Marinucci, M., Aureli, N., & Riva, P. (2021). Forced social isolation and mental health: a study on 1,006 Italians under COVID-19 lockdown. *Frontiers in Psychology*, 12, 1540.
12. Popovaitė, I. (2022). Gender and leadership in space analogs: A study of MDRS commanders' reports. „*Acta Astronautica*“ (Vol. 195, 2022).
13. Putri, A., & Amran, A. (2021). Employees Work-Life Balance Reviewed From Work From Home Aspect During COVID-19 Pandemic. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1), 30-34.
14. Rakauskienė O. G. ir kt.(2007). Moterų verslo konkurencingumo didinimas: monografija. – Vilnius: MRU Leidybos centras. 2007. – 12-263 p. – ISBN 978-9955-801-00-9.
15. Robinson, B., Ph.D. (2021), Remote Workers Report Negative Mental Health Impacts, New Study Finds. <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2021/10/15/remote-workers-report-negative-mental-health-impacts-new-study-finds/?sh=52f27b0874b8>.
16. Salfi, F., D'Atri, A., Amicucci, G., Viselli, L., Gorgoni, M., Scarpelli, S., ... & Ferrara, M. (2022). Working from home due to the COVID-19 pandemic abolished the sleep disturbance vulnerability of late chronotypes relieving their predisposition to depression.
17. Šimanskienė, L., (2006). Lyčių skirtumai valdymo procese: mitas ar tikrovė? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 40, 2006.
18. Uslu, O, (2019). A General Overview to Leadership Theories from a Critical Perspective. *Marketing and Management of Innovations.*, 2019, Issue 1.
19. Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181.

MEN AND WOMEN IN CHANGING WORK ENVIRONMENT: SOCIAL ROLES, FEATURES, STEREOTYPES, COMMUNICATION, LEADERSHIP

Nijolė PETKEVIČIŪTĖ
Vytautas Magnus University

Summary

The article analyses gender-specific communication, social roles, personal peculiarities, stereotypes in changing work environment. Communication skills are becoming an important competence for every working person in the organisations of the 21st century. Communication allows us to fulfill our social demands, expand emotional relations. Communication is crucial in work environment. The colleagues can often strengthen or weaken one's self-confidence abilities etc. in work environment. That is why communicational, personal peculiarities and other differences of men and women are relevant in all aspects of life. We are living at the time when differences between men and women are slowly fading away, when there are no more boundaries (real and imaginary) and exceptionality loses its former purpose, but becomes an added value due its uniqueness. Traditional roles of men and women are now experiencing a crisis. Meanwhile, new modern roles of men and women are emerging. Employees of different ages and genders working together constantly participate in communicational process. This is how every group of employees present their abilities to communicate, to demonstrate their tolerance and empathy with colleagues and supervisors.

Different aspects of similarities and differences between men and women, their communication and other competences in changing work environment are presented in scientific literature. This text analyses professional and personal gender-specific features of employees. While men and women are very different, they are equally valuable in organisations. Employee's responsibility for his/her communication skills, productivity, and work satisfaction are more related to personal characteristics, like character or temperament, as well as gender. In the context of pandemic, many employees took an opportunity to work remotely. This mode of work is accepted and tolerated differently by men and women. The differences between men and women are not as great as long standing stereotypes claim. Different norms of behaviour are applied to men and women, different social roles are assigned, and that leads to an inequality in formation of abilities and skills in work environment. Also, it is observed that the differences between men and women are eventually diminishing, which demonstrates that not only biological factors have impact, but also the social and work environments.

The aim of the article is to analyse men's and women's various similarities and differences, and skills of employees in different and constantly changing work environments, both in the office and working remotely. The text presents the results of the pilot study of quantitative research about the demands of communication of women working remotely, and levels of efficiency in men in different work environments.

Keywords: Men and women; personal characteristics; work environment; communication; remote work.