

Płeć jako determinant skuteczności motywowania, czyli różnice w motywowaniu kobiet i mężczyzn

Wprowadzenie

W ostatnim czasie poczyniono ogromne wysiłki, by zrozumieć naturę i istotę ludzkiego mózgu. Nowoczesne metody obrazowania pracy mózgu, wnikliwe badania mechanizmów hormonalnych i neuropsychologicznych pozwoliły odkryć źródła niektórych wrodzonych predyspozycji i różnic między jednostkami. Umożliwiło to wyznaczenie nowych ram dla zrozumienia odmienności płciowych dzięki dwu niezależnym, ale zbieżnym osiągnięciom nauki. Pierwsze z nich to ogromny postęp, jakiego dokonano w rozumieniu mechanizmów pracy mózgu; drugi to odkrycia ukazujące, w jaki sposób, biologicznie i behawioralnie, jesteśmy tym, kim jesteśmy – kobietami lub mężczyznami. W związku z tymi odkryciami coraz częściej spotykamy się z pojęciem „płeć mózgu”, które podkreśla, że różnimy się nie tylko na poziomie biologicznym, ale również psychologicznym przejawiającym się w naszych codziennych zachowaniach. To nowe pojmowanie budowy mózgu i sposobu jego funkcjonowania stanowi potężne narzędzie, pomocne w ulepszaniu relacji z innymi.

Różnice między kobietą a mężczyzną objawiają się w każdym aspekcie życia, począwszy od sposobu komunikowania się i myślenia, na odmiennych reakcjach i potrzebach skończywszy. Dlatego też zrozumienie specyfiki i odmienności danej płci to pierwszy krok ku zmniejszeniu poczucia wzajemnej obcości. Problematykę płci wprowadza się do firm, urzędów i innych instytucji państwowych szczególnie w kontekście członkostwa Polski w Unii Europejskiej i przyjmowania kolejnych regulacji dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji. Nie tak oczywiste, jak przestrzeganie przepisów, ale z pewnością równie ważne dla rozwoju organizacji jest dbanie o takie czynniki jak: przyjazna atmosfera w miejscu pracy czy zadowolenie poszczególnych pracowników. W każdym miejscu, w którym zespoły pracowników są zróżnicowane pod względem płci, niezbędna jest umiejętność wykorzystywania odmiennych potencjałów kobiet i mężczyzn. Ograniczenie konfliktów wynikających z odmiennego postrzegania rzeczywistości przez obie płcie w wyraźny sposób poprawia samopoczucie pracowników i motywuje ich do lepszego wykonywania powierzonych im zadań. Zadowoleni i zmotywowani pracownicy bardziej identyfikują się z firmą i jej celami. Poznanie specyfiki zachowań kobiet i mężczyzn

¹ Psycholog, trener, coach, Prezes Fundacji La Loba.

przyczynia się zatem do lepszego wykorzystania ich potencjału, osiągnięcia konkretnych rezultatów oraz realnych zysków dla organizacji.

Różnice w budowie mózgu kobiet i mężczyzn

Podnoszenie efektywności pracowników jest podstawowym założeniem działań podejmowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Umiejętność motywowania pracowników jest wymieniana jako jeden z najbardziej pożądanых atutów menedżerów i kierowników. Po mimo to nadal uważa się, że należy ona do najtrudniejszych zadań, ze względu na konieczność łączenia wiedzy z zakresu psychologii z umiejętnościami praktycznymi w tym zakresie. Wiedzy w tym obszarze dostarczają nam najnowsze badania nad różnicami w budowie mózgu oraz związanej z nimi gospodarcie hormonalnej.

Ciało modzelowate to spoidło łączące lewą i prawą półkulę mózgową. Wraz z rozwojem nauk medycznych odkryto, iż jest ono większe (o ok. 25 %) u kobiet, niż u mężczyzn. Oznacza to, że kobiecy mózg ma większą liczbę połączeń, co pozwala na wymianę większej ilości informacji. Tłumaczy to również posiadanie większych zdolności komunikacyjnych przez kobiety; umiejętność płynnego wypowiedzania się i przechodzenia z wątku na wątek, szybkiego czerpania danych zapisywanych w różnych partiach półkul mózgowych. Dzięki lepszemu połączeniu półkul mózgowych kobietom łatwiej jest wyrażać słowami przeżywane emocje². Z powodu ograniczonego przepływu informacji pomiędzy ośrodkami emocji w prawej półkuli a ośrodkami werbalnymi w lewej półkuli mężczyznom nie przychodzi tak łatwo jak kobietom mówienie o uczuciach. Ich odczucia są podobne, lecz niemożność ich nazwania powoduje, iż odczuwają frustrację i zniecierpliwienie³.

Badania przeprowadzone przez R. Górskiego i M. Gazzaniga wykazały, że żeńskie hormony, estrogeny, pobudzają komórki nerwowe do wytwarzania połączeń wewnątrz mózgu oraz pomiędzy półkulami. To wyjaśnia zdolność kobiet do wykonywania wielu czynności równocześnie oraz tłumaczy zjawisko „kobiecej intuicji”, której zawdzięczamy doskonałe i bardzo szybkie odczytywanie różnych sytuacji i wydawanie na ich temat dokładnych i trafnych osądów. Ta teoria naukowa sprawdza się doskonale w każdym biurze, gdzie sekretarki podziwiane są za umiejętność łączenia wielu czynności naraz. Pracodawcy mogą wykorzystać tą wiedzę w procesie podziału wykonanych zadań. O ile kobiecie nie sprawi większej trudności przestawienie się z jednego zadania na drugie a następnie powrót do tego pierwszego, o tyle u mężczyzny takie zachowanie może wywołać znaczną frustrację. Zapewnienie mu warunków pozwalających na skupienie się na

² D. Kimura, *Płeć i poznanie*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2006, s. 153.

³ M. Gurian, B. Annie, *Leadership and the sexes*, Jossey-Bass, San Francisco 2008, s.39-41.

jednej czynności wzmaga precyzję wykonania oraz podnosi jego motywację do pracy⁴.

Badania naukowe ukazują coraz więcej różnic płciowych w układzie limbicznym. Jest to struktura mózgu obejmująca między innymi podwzgórze, hipokamp i ciało migdałowe. W układzie limbicznym powstają uczucia i pragnienia, które pomagają nam zachowywać się w sposób zazwyczaj zapewniający przeżycie.

Podwzgórze było jedną z pierwszych części mózgu, które stały się przedmiotem badań nad różnicami płciowymi. Najbardziej oczywista różnica wynika z faktu, że jest ono od 2 do 3 razy większe u mężczyzn niż u kobiet. Dlatego mężczyźni są o wiele bardziej zainteresowani seksem i w większym stopniu niż kobiety zwracają uwagę na walory zewnętrzne płci przeciwnej. Inną przyczyną obniżania się libido u kobiet jest stres, ciężka praca oraz brak równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Kobieta, która pozbawiona jest w pracy łagodzącego stres, dobroczynnego wpływu żeńskiego hormonu — oksytocyny — wracając do domu, rozpaczliwie próbuje rozładować napięcie rozmową. Udowodniono, że oksytocyna zmniejsza u kobiet niepokój i stany lękowe. Poziom tego hormonu wzrasta u kobiety, gdy jest przytulana, gdy prowadzi rozmowę oraz utrzymuje kontakt wzrokowy z rozmówcą. Warto więc, aby pracodawcy pamiętali o dobroczynnym wpływie rozmowy na samopoczucie kobiety, przeznaczając na tą czynność choćby parę minut dziennie⁵.

Jakiś czas temu naukowcy zajęli się badaniem powracających stanów niepokoju u ludzi. Udowodnili, że centrum kontrolującym ludzkie emocje jest tzw. przedni zakręt obręczy, dzięki któremu podejmowane są decyzje i rozważane są różne możliwości wyboru. Miejsce to jest określane jako „worry centre” czyli „ośrodek zmartwień, niepokoju”. Wszelkie informacje pochodzące z pozostałych elementów układu limbicznego są przesyłane właśnie tutaj. Możemy wyobrazić sobie ośrodek zmartwień jako czerwoną żarówkę — w przypadku mężczyzny włącza się ona tylko w sytuacjach wyjątkowych (np. odebrania premii, utraty pracy, zagrożenia zmianą stanowiska na niższe), w przypadku kobiety żarówka nie gaśnie nawet na chwilę, a niekiedy świeci się nadmiernie z powodu, który dla mężczyzny wydaje się kompletnie nieuzasadniony. Tę różnicę w aktywności kobiecego i męskiego ośrodka zmartwień potwierdziło badanie mózgu z wykorzystaniem rezonansu magnetycznego. Przedni zakręt obręczy jest zatem miejscem, gdzie generowane są emocje, przesyłane później do kory przedczołowej (obszaru mózgu odpowiedzialnego za myślenie i planowanie). Z punktu widzenia różnic płciowych ośrodek zmartwień jest większy i aktywniejszy u kobiet (hiperaktywny u kobiet mających depresję). W konsekwencji kobiety

⁴ A. Pease, B. Pease, *Dlaczego mężczyźni nie słuchają, a kobiety nie umieją czytać map* Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004, s. 69.

⁵ A. Moir, D. Jessel, *Płeć mózgu: o prawdziwej różnicy między mężczyzną a kobietą*, PIW, Warszawa 2002, s. 81.

bardziej martwią się różnymi rzeczami, skupiają się na negatywach i częściej niż mężczyźni popadają w depresję.

Kobięcy mózg odczuwa i przypomina sobie emocje znacznie intensywniej niż mózg męski. Jeśli chodzi o reakcje i pamięć emocjonalną, znaczącą rolę odgrywa tu ciało migdałowe. Ciało migdałowe to ludzki nerwowy „system alarmowy”, odpowiedzialny m.in. za odczuwanie strachu oraz zapisywanie w pamięci ważnych dla nas emocji i reakcji, by w przyszłości, gdy wystąpi podobna sytuacja, uruchomić odpowiednie wzorce zachowania. Połączenia nerwowe z resztą mózgu pozwalają ciału migdałowatemu szybko wpływać na reakcje psychiczne i behawioralne. Ostatnie badania potwierdzają, że reaguje ono na silne bodźce zarówno przyjemne, jak i nieprzyjemne. W tym obszarze różnica między płciami polega na tym, że mężczyźni zachowują wspomnienia w prawej części ciała migdałowatego, u kobiet natomiast odpowiedzialna jest za to jego część lewa.

U kobiet obszary mózgu odpowiedzialne za reakcje emocjonalne pokrywają się z tymi, które kodują wspomnienia danego przeżycia. U mężczyzn procesy te zachodzą w różnych półkulach. Badania naukowe potwierdzają, że kobiety lepiej, dłużej i bardziej szczegółowo niż mężczyźni pamiętają emocjonalnie ważne dla nich wydarzenia, zarówno z życia prywatnego (pierwsze randki, udane wakacje lub poważne kłótnie), jak i zawodowego (znaczący awans, zmiana stanowiska, przejście do innego działu, zmiana otoczenia). Kobiety mając aktywniejsze ciało migdałowe oraz lepsze połączenia między ośrodkami uczuciowymi i pamięciowymi lepiej pamiętają szczegóły wydarzeń, które budzą w nich emocje, oraz przechowują je w pamięci długoterminowej. Pod wpływem stresu kobieta przypomina sobie wszystkie wyrządzone jej krzywdy z jeszcze większą intensywnością. Kobiety mają większą skłonność do rejestrowania i zapamiętywania szczegółów związanych z przeżywanymi emocjami, a także większe predyspozycje do popadania w depresję i przeżywania znacznych wahań nastroju⁶. Niejednemu pracodawcy zdarzyło się zapewne usłyszeć skrywany długo przez kobietę wyrzut dotyczący jego zachowania sprzed lat, o którym wcześniej nie wiedział. Z drugiej strony kobieta z równie wielkim entuzjazmem i dużą liczbą szczegółów będzie opowiadała o tym, jak wspaniale została potraktowana przez swojego przełożonego.

Mężczyźni gromadzą powiązane z emocjami informacje w pamięci krótkotrwałej. Dlatego tak ciężko jest im pamiętać wszelkie ważne daty o charakterze emocjonalnym. Kobiety, przywołując w myśli wydarzenie, pamiętają odczuwane emocje i najdrobniejsze szczegóły, z kolei mężczyźni zapominają o szczegółach, mając w pamięci ogólny obraz sytuacji. Kobiety na ogół są bardziej skłonne brać wszystko do siebie, więc łatwiej je zranić. Inną ważną funkcją, którą pełni ciało migdałowe, jest kierowanie takimi reakcjami, jak: pobudzenie, strach, gniew i agresja, zaś ośrodek kontrolujący

⁶ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997, s. 47-49.

odczuwany gniew i strach znajduje się w korze przedczołowej i jest bardziej rozwinięty u kobiet⁷. Słabszy związek ciała migdałowatego z korą przedczołową u mężczyzn powoduje, że znacznie łatwiej niż u kobiet można wzbudzić w nich gniew i wywołać ich reakcje agresywne. Ponadto wzrost poziomu testosteronu w okresie dojrzewania zwiększa wrażliwość na odczuwanie strachu bądź agresji. Doskonałe połączenia pomiędzy ośrodkiem działania a omówionym „ośrodkiem uczuć” powodują, że mężczyzna w sytuacji pojawienia się problemu chce go natychmiast rozwiązać, właśnie poprzez działanie; szybciej zatem będzie odczuwał irytację i zniecierpliwienie, kiedy nie będzie mógł nic zrobić. W tej samej sytuacji, w której kobieta będzie chciała wszystko dokładnie omówić, w nim uruchomi się reakcja walki lub ucieczki. Przyparty emocjonalnie do muru mężczyzna odczuje potrzebę, by odejść. Trudniej jest mu także kontrolować takie emocje, jak niecierpliwość, wzburzenie i znudzenie. Niektórzy naukowcy uważają, że kobiety są mniej skłonne do gwałtownych reakcji spowodowanych gniewem; jednocześnie przyznają, że gdy taka reakcja nastąpi, może wywołać lawinę gwałtownych, gniewnych, a nawet okrutnych słów, których nie wypowiedziałby żaden mężczyzna. Wskutek uwarunkowanych płciowo różnic w budowie mózgu mężczyźni zazwyczaj nie odznaczają się takimi zdolnościami językowymi jak kobiety, dlatego też odczuwając złość, reagują raczej fizycznie, a nie werbalnie⁸.

Zarówno kobiecy, jak i męski mózg, podlega radykalnym przemianom w trakcie swojego rozwoju. To co zostało wytworzone w łonie matki zostaje poddane działaniu męskich bądź żeńskich hormonów. Testosteron występuje zarówno u mężczyzn, jak i u kobiet. Poziom tego hormonu jest zdecydowanie większy u mężczyzn (nawet 10-20 razy); ponadto połączenia w mózgu męskim umożliwiają mężczyznom bardziej efektywne na niego reagowanie. Jedną z najbardziej zauważalnych różnic płciowych dotyczy poziomu agresji, dominacji, współzawodnictwa i wrogości. Wiele z przeprowadzonych do tej pory badań wykazało, iż powyższymi cechami charakteru bardziej odznaczają się mężczyźni. Testosteron sprawia, że mózg mężczyzny wykazuje większe zainteresowanie pozycją „w szereg” i współzawodnictwem. Mężczyzn cechuje bowiem wysoka potrzeba struktury i uporządkowania. Chcą wiedzieć, kto „dowodzi”, jakie zasady obowiązują i czy są przestrzegane. Jeśli nie ma przywódcy zaczynają rywalizować między sobą, by ustalić odpowiednią hierarchię. Ponadto udowodniono, że testosteron wpływa na obniżenie chęci do rozmowy i kontaktów towarzyskich. Wysoki poziom testosteronu koreluje również z osiągnięciem sukcesu – wpływa na cechy istotne dla jego osiągnięcia. Ostatnie badania sugerują jednak, że kobiety i mężczyźni inaczej reagują na sytuację wymagającą współzawodnictwa. Oznacza to, że płeć wpływa na zmianę poziomu testosteronu w zależności od wydarzeń, w których bierzemy udział.

⁷ J. Gray, *Dlaczego Mars zderza się z Wenus*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań, 2010, s. 62-64.

⁸ M. Gurian, dz. cyt., s. 40-41.

U mężczyzn współzawodnictwo wywołujące wzrost testosteronu jest powiązane ze wzrostem poziomu dopaminy, odpowiadającej za poczucie satysfakcji i zadowolenia. U kobiet nie obserwuje się tego typu powiązania, dlatego też wygrana nie wprawia ich, tak jak mężczyzn, w niemal euforyczny stan, choć na pewno też są zadowolone i odczuwają pewną dozę satysfakcji. Wzrost poziomu testosteronu u kobiet łączy się natomiast ze wzrostem hormonu o nazwie kortyzol, który sprawia, iż początkowo czujemy się dobrze, lecz zbyt długie utrzymywanie się go na wysokim poziomie budzi niepokój⁹.

Reasumując różnice w zachowaniu kobiet i mężczyzn wynikające z budowy mózgu, możemy powiedzieć, że kobiety posiadają większą wrażliwość na społeczne i osobiste konteksty, a dzięki szybszemu przetwarzaniu sygnałów werbalnych i czuciowych łatwiej niż mężczyźni dostrajają się do drobnych informacji zawartych w mimice lub gestach. Mężczyźni natomiast wyróżniają się lepszymi umiejętnościami w zakresie orientacji przestrzennej. Są także bardziej agresywni, zdecydowani, rywalizujący i asertywni. Dla większości mężczyzn ważne są zasady i hierarchia, gdyż mogą oni dzięki nim oceniać swoje dokonania¹⁰. Nawiązując do wzbudzania motywacji wśród kobiet i mężczyzn należy pamiętać, że ci drudzy chętnie podejmą się zadań wymagających współzawodnictwa oraz porównywania się z innymi. To właśnie testosteron sprawia, że czują się oni dobrze w sytuacjach wymagających rywalizacji, dających im niezbędny dreszczyk emocji oraz zastrzyk adrenaliny. Wygrana podniesie więc u mężczyzn poziom testosteronu, wywołując w nich uczucie entuzjazmu, pasji i chęci działania. Jednocześnie przegrana spowoduje znaczny spadek tego hormonu wywołując przygnębienie, a nawet depresję. U kobiet odwrotnie - poziom testosteronu wrośnie u nich obojętnie, czy wygrają czy też poniosą porażkę. Ponadto poziom kortyzolu w ich organizmie będzie utrzymywał się wysoko, co sprawi, iż kobiety w sytuacji, w której zmuszone będą rywalizować, odczują nasilający się stres. Dlatego też współzawodnictwo, testy na czas i zadania wymagające rywalizacji to dobre metody motywowania mężczyzn. Kobiety zaś znacznie lepiej odnajdą się w sytuacji współpracy, w której kładzie się nacisk na wynik zespołowy lub w pracy indywidualnej, gdzie dokonuje się oceny przekrojowej, długoterminowej a nie epizodycznej.

Motywowanie kobiet i mężczyzn w miejscu pracy

Kierowanie się w procesie motywowania uniwersalną lub własną hierarchią potrzeb podczas wpływania na przedstawicieli płci przeciwnej niejednokrotnie staje się źródłem wielu nieporozumień i błędów motywacyjnych. Choć wszyscy mamy podobne potrzeby, okazuje się, że w warunkach wzmożonego stresu jedno z nich staje się bardziej istotne dla

⁹ A. Pease, B. Pease, Dlaczego mężczyźni nie słuchają, a kobiety nie umieją czytać map, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004, s. 151.

¹⁰ M. Gurian, dz. cyt., s. 39-40.

kobiet, a inne dla mężczyzn. Różnice w hierarchii potrzeb kobiet i mężczyzn przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Źródła motywacji kobiet i mężczyzn

Kobiety	Mężczyźni
Troska	Zaufanie
Zrozumienie	Akceptacja
Szacunek	Docenianie

Źródło: J. Gray, *Marsjanie i Wenusjanki w miejscu pracy*, Zysk i s-ka, Poznań, 2003, s. 271.

Potrzeby tworzące parę w danym wierszu tabeli są komplementarne, tzn. jeśli kobieta okaże mężczyźnie zaufanie, on obdarzy ją troską. Jeśli mężczyzna okaże zrozumienie dla kobiecych uczuć, kobieta z pewnością zaakceptuje tego mężczyznę takiego, jakim jest. Wzajemne wspieranie się kobiety i mężczyzny tworzy po pewnym czasie naturalny mechanizm pozytywnego sprzężenia zwrotnego.

Podobne zależności przyczyniają się do braku porozumienia pomiędzy kobietą i mężczyzną. Jeśli mężczyzna nie jest przez kobietę wynagradzany za swoje wysiłki poprzez docenianie tego, co robi — automatycznie przestaje szanować jej kobiece potrzeby i uczucia. Jeśli kobieta czuje się „wyłączona” i ignorowana przez mężczyznę, nie będzie umiała go podziwiać. Błędem będzie również dawanie przeciwnej płci tego, czego sami potrzebujemy. Takie działanie często prowadzi do dużej frustracji. Kiedy zatem kobieta-szef okazuje mężczyźnie nadmierną troskę i zrozumienie, on odniesie wrażenie, że odbierając mu przestrzeń do działania kobieta nie ufa mu i nie wierzy w jego możliwości. Podobnie w błędzie będzie mężczyzna-szef okazujący kobiecie pełną akceptację i zaufanie, reprezentując postawę: „Ufam, że ze wszystkim sobie dasz radę”. Sądzi on, że kobieta zinterpretuje to jako komunikat: „Wierzę w ciebie; wiem, że rozwiążesz ten problem sama”. Tymczasem ona czuje się opuszczona i zlekceważona, nabierając przeświadczenia, że jej przełożony nie interesuje się nią i nie troszczy o jej potrzeby¹¹.

Kobieta pragnie troski, a mężczyzna zaufania. Troska według kobiety przejawia się w tym, że mężczyzna okazuje jej zainteresowanie i pomoc, zanim ona zdąży o to poprosić. Największym uznaniem obdarzy mężczyznę wówczas, kiedy on sam zaoferuje jej wsparcie. Dla mężczyzny nie jest to takie oczywiste. Według jego światopoglądu ktoś, kto ofiarowuje mu pomoc w trakcie wykonywania przez niego jakiejś czynności, nie wierzy w jego możliwości i w to, że zdoła on samodzielnie wykonać zadanie, a tym samym obraża go, podważając jego kompetencje. W tej sytuacji mężczyzna, który

¹¹ J. Sajko-Stańczyk, *Garnitur kontra garsonka, czyli jak zbudować dobre relacje w pracy*, Helion, Gliwice 2013, s. 148.

chwali kobietę słowami: „widzę, że w niczym nie muszę ci pomagać, świetnie sobie radzisz”, nie ma na celu zlekceważenia jej. a jedynie tym sposobem chce okazać jej zaufanie. Daje jej więc do zrozumienia, że wierzy, iż poradzi sobie sama. Kobieta, której mężczyzna nie oferuje swojej pomocy, skłonna jest uznać go za egoistę bądź osobę, która ma do niej negatywny stosunek.

W jaki sposób zatem obydwie płcie mogą przyczynić się do wzajemnego zaktywizowania? Aby zwiększyć motywację mężczyzny do podejmowania kolejnych działań kobieta zawsze powinna doceniać jego wysiłek. Okazując mu uznanie i wdzięczność zapewnia sobie jego pomoc w przyszłości. Mężczyzna natomiast nie powinien obawiać się, że zaoferowanie pomocy kobiecie będzie czymś nie właściwym. Troska jaką jej okaże z pewnością zaowocuje jej wdzięcznością. Przykładowe sposoby okazywania troski i zaufania sprzyjające wzbudzeniu motywacji przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Sposoby okazywania troski i zaufania w życiu zawodowym

TROSKA	ZAUFANIE
Gdy przychodzisz do biura, zamiast od razu zajmować się sprawami zawodowymi, powitaj kobietę (załóżmy, że masz sekretarkę), wymieniając jej imię, i zapytaj np. o jej rodzinę.	Udzielaj rad mężczyźnie tylko wtedy, gdy Cię o to poprosi.
Proponuj kobiecie swoją pomoc ZAWSZE, gdy przynosi lub przesuwa coś ciężkiego.	Gdy prosisz o coś mężczyzną, rób to wprost. Nie rozwódź się nad problem, ale cierpliwie oczekuj, aż rozmówca zgodzi się, aby Ci pomóc.
Gdy kobieta wygląda na przemęczoną, daj jej do zrozumienia, że to dostrzegasz; powiedz np.: „Jest tyle pracy! Co za dzień”.	Gdy mężczyzną coś trapi, nie okazuj mu współczucia, tylko zostaw mu swobodę działania.
Mów kobiecie więcej komplementów dotyczących jej pracy.	Pomniejszaj błędy mężczyzny; nie rób z nich wielkiej sprawy.
Zadawaj kobiecie pytania dotyczące tego, nad czym właśnie pracuje; prześlij jej artykuł, który może być pomocny.	Gdy omawiasz z mężczyzną problemy zawodowe, mów tonem świadczącym o zaufaniu. Powstrzymaj się od zbyt emocjonalnych reakcji.
Kiedy kobieta przedstawia siebie w złym świetle, podbuduj ją i wyraż uznanie dla jej pracy.	Gdy skarżysz się na coś, zachowaj obiektywizm. Staraj się, aby Twoja wypowiedź nie była emocjonalna, zawsze odwołuj się tylko do faktów.
Postaraj się uważnie słuchać, co mówi kobieta; powstrzymaj się od dawania rad.	Gdy mężczyzna Cię rozczaruje, wybac mu i daj mu drugą szansę.
Od czasu do czasu zadawaj kobiecie pytanie: „W jaki sposób mogę być bardziej pomocny?”	Przyjmuj z uznaniem wskazówki i rady mężczyzny, jeśli są pomocne.
Planuj zajęcia tak, aby kobieta mogła załatwić nagle sprawy rodzinne.	Absolutnie unikaj powoływania się na „ekspertów”, gdy mówisz mężczyźnie, co i jak powinien zrobić.
Gdy prosisz o coś kobietę, bądź uprzejmy; używaj zwrotów typu: „Czy zechciałabyś...”.	Gdy rośnie poziom stresu, zachowuj się tak, jakby wszystko było w porządku.

Źródło: J. Sajko-Stańczyk, *Garnitur kontra garsonka, czyli jak zbudować dobre relacje w pracy*, Helion, Gliwice 2013, s. 153.

Kobieta potrzebuje zrozumienia, zaś mężczyzna akceptacji. Zrozumienie kobiety nie oznacza przyjmowania jej punktu widzenia, ani dokładnego analizowania treści jej wypowiedzi. Zrozumienie według kobiety oznacza zaakceptowanie jej uczuć, potrzeb i nastroju, w jakim się znajduje. Mężczyzna, który stara się zrozumieć kobietę, akceptując jej uczucia i dając jej do nich prawo, sprawia, że ona zaczyna akceptować go takim, jakim jest. Kiedy więc on okaże jej zrozumienie, ona przestanie zmuszać go do czegokolwiek zaprzestając podejmowania prób zmieniania go i udoskonalania. Podczas próby zmieniania mężczyzny, on najprawdopodobniej uparcie będzie pozostawał przy swoich dotychczasowych, denerwujących kobietę zachowaniach. Jeśli więc kobieta będzie cały czas zwracała uwagę mężczyźnie, że się spóźnia, może liczyć jedynie na serię kolejnych spóźnień. Jeśli będzie chciała, aby był bardziej rozmowny — zamknie się w sobie jeszcze bardziej. Jeśli zacznie atakować jego poczucie humoru, nie będzie końca szowinistycznym dowcipom. Jeśli postanowi sprawić, aby zamienił sportowy strój na garnitur, może spodziewać się, że na spotkanie z kluczowym klientem on założy swój ulubiony T-shirt. Najlepszym sposobem, jak się okazuje, jest zaprzestanie prób wymuszenia zmian i postępowanie według zasady „mężczyźni uczą się na błędach, których się im nie wypomina”. Należy jednak wcześniej założyć, że mężczyzna wie, kiedy popełnił błąd, i że zrobi wszystko, aby w przyszłości go nie powtórzyć¹². Umiejętność umniejszania męskich błędów może być dużym atutem w kobiecych rękach. Z kolei w procesie oddziaływania na kobietę dobrze jest gdy, mężczyzna poprawnie rozpoznaje jej uczucia i nie dystansując się od nich, dodaje jej otuchy odpowiednimi słowami. Przykładowe zachowania pozytywnie wpływające na motywację kobiety przedstawiono w tab.3.

Tab.3. Zachowania wpływające na motywację kobiet

Opis sytuacji	Pożądane zachowanie mężczyzny (przełożonego, współpracownika)
Ona jest sfrustrowana i przygnębiona, bo zginał jej ważny dokument. Pytała o niego, ale nikt nie chciał jej pomóc.	On mówi: Musisz czuć się naprawdę sfrustrowana. Wiem, że wszystkich pytałaś o ten dokument i nikt ci nie pomógł. Naprawdę mam nadzieję, że wkrótce się znajdzie.
Ona martwi się, że zostanie obwiniona, że nie zdąży na czas skończyć projektu i może nawet stracić pracę.	On mówi: Widzę, że coś cię niepokoi. Pewnie martwisz się, że możesz stracić pracę z powodu tego projektu. Wszyscy jesteśmy tym zdenerwowani, ale jeśli nawet coś pójdzie nie tak, na pewno nie jest to twoja wina — spisałaś się naprawdę świetnie.
Ona jest rozżalona, bo nikt nie wdrożył jej pomysłów, a teraz sprzedaż zaczęła spadać.	On mówi: Musisz czuć się naprawdę rozżalona. Wcale ci się nie dziwię. Miałaś tak

¹² J. Sajko-Stańczyk, dz. cyt., s. 149-152.

	wiele świetnych pomysłów, a oni po prostu nie wzięli ich pod uwagę. Miejmy nadzieję, że następnym razem postąpią inaczej.
--	---

Źródło: opracowanie własne.

Gdy mężczyzna traktuje priorytetowo prawa, życzenia oraz potrzeby kobiety, ona czuje się szanowana i ważna. Kształtowana w dzieciństwie kobieca potrzeba szacunku, związana jest ze sposobem, w jaki córka traktowana była przez ojca oraz postrzeganiem przez nią poziomem szacunku, jaki miała do siebie jej matka. Model zgodnie, z którym wychowywanych jest większość dziewcząt sprawia, że trudno jest im w życiu dorosłym domagać się stanowczego przestrzegania ich praw. Na uznanie kobiety zatem zasłuży szczególnie ten mężczyzna, który pomoże jej te prawa wyegzekwować. W przypadku, gdy kobiece prawa i uczucia nie są szanowane, ich właścicielka traci pewność siebie i zamyka się w sobie. Okazywanie szacunku kobiecie polega również na podejmowaniu prób odgadywania jej potrzeb i aspiracji. Mężczyzna, który proponuje kobiecie pomoc bez inicjatywy z jej strony, zyskuje w jej oczach wielkie uznanie.

W świecie męskich wartości kompetencje i osiągnięcia (podobnie jak uczucia w przypadku kobiet) są na najwyższej półce. Mężczyzna, którego się docenia, czuje się zatem zachęcony do dalszego działania. Kobieta, która postrzega swojego współpracownika przez pryzmat jego sukcesów, a nie porażek, jest dla niego prawdziwym skarbem. Gdy okazuje mu wdzięczność za to, czego dokonał, budzi w nim olbrzymią chęć dawania jeszcze więcej. Mężczyzna, który czuje, że jego wysiłki spotkały się z uznaniem kobiety, automatycznie zaczyna obdarzać ją większym szacunkiem, okazywać jej wsparcie i podkreślać wagę jej potrzeb i uczuć. Zaprzeczeniem uznania dla mężczyzny i jego działań mogą być tzw. pytania wyjaśniające, które kobiety zadają, aby np. ośmielić koleżankę podczas rozmowy. Mężczyzna, usłyszawszy takie pytanie, odbierze je jako atak. Kobieta zaś nie widzi w takim pytaniu niczego niestosownego, gdyż wie, że zadała je w celu nawiązania lepszego kontaktu. W tab. 4 przedstawiono pytania, które kobieta potraktuje jako wspierające, mężczyzna natomiast oceni je negatywnie (lewa kolumna), oraz te same pytania (prawa kolumna) poprzedzone komentarzem wyrażającym uznanie dla mężczyzny.

Tab.4.Przykładowe pytania wspierające

Pytania wspierające kobietę	Pytania wspierające mężczyznę
Czy masz na myśli to, że...?	To doskonałe rozwiązanie. Czy masz na myśli to, że...?
Jak to możliwe, że...?	Nigdy nie pomyślałabym o tym. Jak to możliwe, że...?
A więc chcesz powiedzieć, że...	To ma sens. A więc chcesz powiedzieć, że...?
Czy mam zatem wyciągnąć wniosek, że...?	Zdecydowanie masz rację. Czy mam zatem wyciągnąć wniosek, że...?
Jeśli cię dobrze zrozumiałam, to...?	To zdecydowanie dobry pomysł. Jeśli cię dobrze zrozumiałam, to...?

Źródło: opracowanie własne.

Zwroty typu: „to ma sens”, „masz rację”, „to dobry pomysł”, „to świetnie” itp., informują mężczyznę, że zamiarem rozmówcy nie jest podważenie jego pomysłu czy sposobu myślenia. Zazwyczaj żadna kobieta nie ma takiego zamiaru, warto jednak pamiętać o tej subtelnej różnicy¹³.

Warto także wspomnieć o innych różnicach w pojmowaniu pojęcia szacunek przez kobiety i mężczyzn. Dla kobiety pamięć o rzeczach drobnych jest niemal tak samo ważna jak pamięć o rzeczach wielkich. Kiedy więc mężczyzna wielokrotnie zapomina w pracy o zmianie tonera, posegregowaniu dokumentów, wydrukowaniu pism, umyciu kubka lub zamówieniu towaru, współpracująca z nim kobieta czuje się nieszanowana. Wychodzi ona z założenia, że jeśli ktoś pamięta o rzeczach małych, to jest osobą godną zaufania, co oznacza, że z pewnością będzie pamiętał o rzeczach istotnych. Kiedy więc mężczyzna zapomina o drobiazgach, wiele traci w oczach kobiety. Mężczyźnie może się to wydać niesprawiedliwe. Jego kolega nawet nie zwróciłby uwagi na takie drobne przeoczenie — wie, że jeśli mężczyzna zapomniał o jakimś drobiazgu, to stało się tak dlatego, że zajmował go rzeczy ważniejsze. Tymczasem kobieta skrupulatnie obserwuje takie zachowania. Nie robi tego celowo — zwracanie uwagi na to, że mężczyzna zapomina np. o drobnych obietnicach, jest dla niej równie naturalne, jak dla niego nie zwracanie sobie nimi głowy¹⁴.

Mężczyźni znacznie lepiej reagują na prośby wyrażane wprost niż na sugestie i rady. Choć dla kobiety takie prośby mogą brzmieć jak rozkazy, dla mężczyzny nie ma nic gorszego, niż domyślanie się: „O co jej tym razem chodzi?”. Proste komunikaty są odczytywane przez mężczyzn jak hasło: „Ufam ci; wiem, że zrobisz to dla mnie”, przez co wyzwalają w mężczyźnie energię niezbędną do działania. Kobiety komentują ten sposób wydawania poleceń jako arogancki i zbyt zasadniczy. Kiedy posłuchamy jak kobiety wspierają się nawzajem w sytuacji napięcia emocjonalnego, możemy mieć wrażenie, że jedna z nich użala się nad sobą a pozostałe niczym echo powtarzają: „tak, to straszne” lub „musiałaś się okropnie czuć” itp. Warto jednak wyjaśnić, że te pozornie bezsensowne utyskiwania kobiet mają jeden zasadniczy cel: obniżyć napięcie emocjonalne. Dopiero kiedy kobieta jest rozluźniona, pojawia się właściwy moment na udzielanie jej rady lub jeszcze lepiej, zadawanie pytań pomocniczych, które pomogą jej ruszyć z miejsca. Mężczyzna, który pragnie okazać kobiecie wsparcie, lecz nie do końca podąża za tokiem jej myślenia lub nie rozumie jej zdenerwowania, zapyta: „Co masz na myśli?” albo „Co masz zamiar zrobić w tej sprawie?”. Tymczasem, aby pomóc jej rozładować napięcie emocjonalne może powiedzieć np.: „Rozumiem, że chcesz jeszcze sobie wszystko przemyśleć”, „Każdy ma prawo mieć czasem gorszy dzień”, „Musisz czuć się

¹³ J. Sajko-Stańczyk, dz. cyt., s. 158-162.

¹⁴ J. Gray, *Marsjanie i Wenusjanki w miejscu pracy*, dz. cyt., s. 274.

sfrustrowana; każdy czułby się zdenerwowany w takiej sytuacji”. Inaczej jest w przypadku mężczyzny. Gdy kobieta zauważy spadek wydajności pracy mężczyzny i zwróci mu uwagę tak, jakby to zrobiła w stosunku do kobiety: „Widzę, że miałeś dziś ciężki dzień. Nie wyglądasz najlepiej”, może go tym bardzo urazić¹⁵.

Podsumowując powyższe rozważania stwierdzić można, że kobieta pragnie szacunku i potwierdzenia swojej ważności. Mężczyzna oczekuje uznania i docenienia. Kobieta, dając wyraz swoim negatywnym uczuciom, szuka wsparcia i pragnie, aby ktoś zauważył jej stan emocjonalny oraz dodał jej otuchy. Mężczyzna, kiedy coś go trapi, chce, aby kobieta okazała mu wsparcie poprzez swoją wiarę w to, że on sam poradzi sobie z danym problemem. Odwracanie uwagi od problemu lub obracanie sytuacji w żart sprawdzi się w odniesieniu do mężczyzny, lecz będzie oznaką lekceważenia w odniesieniu do kobiety. Z kolei, gdy kobieta współczuje mężczyźnie dodając mu otuchy, tak jakby robiła to w stosunku do swojej koleżanki, on zinterpretuje to jako brak zaufania, który ostatecznie spotęguje jego poczucie przegranej.

Zakończenie

W każdej firmie opracowywane są sposoby wspierania i systemy motywowania poszczególnych pracowników, jednak w bardzo niewielu przypadkach uwzględniają one płeć jako czynnik, który może je różnicować. Najczęściej popełniane błędy w sposobie motywowania pracowników mają zazwyczaj to samo źródło, a mianowicie niezrozumienie różnic w potrzebach i oczekiwaniach obydwu płci. Konsekwencją owej niewiedzy jest próba ofiarowania płci przeciwnej tego, co sami chcielibyśmy otrzymać. Problem pojawia się wówczas, gdy oferując komuś wsparcie, jakie sami przyjęlibyśmy z wdzięcznością, napotykamy sprzeciw i frustrację drugiej strony.

Kobiety i mężczyźni różnią się między bowiem sobą nie tylko na poziomie biologicznym — różnice te ujawniają się zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Kiedy w pracy dochodzi do trudnych i stresujących sytuacji, kobiety są wdzięczne, gdy ktoś dodaje im otuchy, mężczyźni natomiast będą wdzięczni za zachętę do działania i dodawanie im odwagi. Zaakceptowanie tego faktu to podstawa do efektywnych działań na polu budowania skutecznego systemu motywowania w przedsiębiorstwie.

Literatura:

1. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
2. Gray J., *Dlaczego Mars zderza się z Wenus*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2010.

¹⁵ J. Sajko-Stańczyk, dz. cyt., s. 141-142.

3. Gray J., *Marsjanie i Wenusjanki w miejscu pracy*, Zysk i s-ka, Poznań, 2003.
4. Gurian M., Annie, B., *Leadership and the sexes*, Jossey-Bass, San Francisco 2008.
5. Kimura D., *Płeć i poznanie*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa, 2006.
6. Moir A., Jessel D., *Płeć mózgu: o prawdziwej różnicy między mężczyzną a kobietą*, PIW, Warszawa 2002.
7. Pease A., Pease B., : *Dlaczego mężczyźni nie słuchają, a kobiety nie umieją czytać map* Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004.
8. Sajko-Stańczyk J., *Garnitur kontra garsonka, czyli jak zbudować dobre relacje w pracy*, Helion, Gliwice 2013.