

FORUM

Tygodnik idei dziennika POLSKA

Kobiety są lepsze w komunikacji

Joanna Sajko
psycholog

Dziś wykształcenie i stanowiska zdobywają zarówno kobiety, jak i mężczyźni, a wciąż trudno nam się ze sobą porozumieć. Dlatego że mężczyźni nie potrafią słuchać kobiet czy kobiety nie słuchają mężczyzn?

Często cofam się, by pomyśleć, w jaki sposób ewoluował nasz mózg i co powodowało, że człowiek mógł przeżyć, ratować życie i zdrowie swoje i swojego potomstwa. Patrząc na to z tej perspektywy, oczywiste wydaje się, że kobiety zostały znacznie lepiej przystosowane do słuchania i mówienia, czyli do komunikowania się. To było nasze podstawowe zadanie: komunikowaliśmy się z naszymi dziećmi i dbaliśmy o to, żeby mieć dobry kontakt. Komunikowaliśmy się ze sobą nawzajem, całe dni spędzając na wspólnej pracy, wychowywaniu dzieci. To decydowało o jakości naszego życia, naszym przetrwaniu. Nasz mózg ewoluował w tym kierunku, stąd te doskonałe umiejętności u kobiet, łatwość i lek-

kość w nawiązywaniu kontaktu. Badania pokazują, że kiedy kobieta mówi, w jej mózgu jednocześnie uruchamiają się ośrodki kontrolujące mowę w przedniej części prawej i lewej półkuli, u mężczyzn obszary odpowiedzialne za tę funkcję znajdują się tylko w lewej półkuli. Ośrodki te są także większe i lepiej połączone niż u mężczyzn. Ponadto w tym samym czasie kiedy kobieta mówi, w jej mózgu włączają się funkcje słuchu, co sprawia, że potrafi ona równocześnie słuchać, mówić, analizować myśli, problemy przeszłe i przyszłe, a przeskakiwanie z wątku na wątek nie powoduje żadnego uszczerbku dla rozmowy.

Mężczyźni słuchają inaczej niż kobiety?

Różnica między nami polega na tym, że mężczyźni albo mówią, albo słuchają. Nie potrafią robić tego jednocześnie,

a w związku z tym bardzo nie lubią, jak im się przerywa. Dla kobiety może stanowić to problem, bo mówienie jednocześnie oznacza u niej budowanie więzi i paradoksalnie dowodzi, że uważnie słucha drugiej osoby.

Z punktu widzenia naukowego wygląda to tak, że w kobiecym mózgu w trakcie słuchania uruchamiają się ośrodki odpowiedzialne za tę funkcję zarówno w prawej, jak i w lewej półkuli. U mężczyzny jest to niewielki ośrodek, „malutka żaróweczka” świecąca się tylko w jednym miejscu. Druga sprawa to ta, że komunikujemy się w innych celach.

W jakich?

Patrząc znów ewolucyjnie – walka o terytorium i upolowanie mamuta to były główne zadania mężczyzny. Na polu walki miał przekazać

informację krótko i treściwie. Wydawał więc komunikaty w stylu: padnij, uciekaj, w prawo, w lewo. Celem komunikacji było przekazanie i zebranie informacji, przedstawianie faktów i meritum sprawy. Współcześni mężczyźni podobnie jak przodkowie często wolą milczeć, niż mówić, co wcale nie przeszkadza im w budowaniu autorytetu. Wśród kobiet styl ten stosuje się rzadko i zazwyczaj dotyczy on bardzo oficjalnych sytuacji, wymagających dystansu i ograniczenia ekspresji. My rozmową redukujemy sobie napięcie i stres. W dużym stopniu mówienie powoduje u nas wytwarzanie oksytocyny, hormonu, który odpowiada za optymalne funkcjonowanie kobiety. Oksytocyna, nazywana inaczej hormonem miłości, bliskości i troski, u kobiet stymuluje zach-

wania matczyne i pobudzenie seksualne, ponadto obniża ciśnienie krwi, redukuje poziom lęku i sprawia, że jesteśmy nastawione do życia bardziej optymistycznie.

Dokończenie na str. II

„On mnie nie słucha” – to pretekst

Jacek Santorski
psycholog

Zdarzyło się Panu usłyszeć od żony albo koleżanki z pracy zdanie: „Ty mnie w ogóle nie słuchasz!”?

Ta teza jest efektem dosyć rozpowszechnionego nieporozumienia i samopotwierdzającej się przepowiedni. Na świecie świetnie sprzedają się dziesiątki książek w rodzaju: „Mężczyźni są z Marsa, Kobiety z Wenus” czy Deborah Tannen „Ty nic nie rozumiesz”. Natomiast badania naukowe potwierdzają, że mężczyźni i kobiety inaczej reagują w sprawach seksu, macierzyństwa i niektórych elementów związanych z pierwotnymi wymiarami życia – z przetrwaniem. Ale różnice w skłonnościach i zdolnościach do takiej czy innej komunikacji mają charakter stereotypu kulturowego. Z punktu widzenia mojego doświadczenia życiowego, a mam 61 lat

i gdzieś od 12 roku życia chyba już świadomie obserwuję świat, i 40 lat studiowania psychologii i w obszarze psychoterapii, i psychologii społecznej biznesu mogę powiedzieć, że problem jest gdzieś indziej.

Gdzie leży problem?

Jedni ludzie są nieobecni, egotyczni, nie umieją słuchać i nie umieją się dobrze wyrażać, a inni ludzie potrafią się wznosić ponad te

mechanizmy. Potrafię pokazać przykłady setek kobiet, które nie umieją słuchać i setek męż-

czyzn, którzy nie umieją słuchać. I też setek kobiet, które umieją słuchać, wyrażać i rozumieć, i setek mężczyzn, którzy to potrafią.

A mówimy, że porozumienie między kobietą a mężczyzną jest niemożliwe.

To kwestia inteligencji emocjonalnej, a nie płci. Moim zdaniem jest to jeszcze jeden wyraz zagubienia ludzi. Natura ma wszystko uporządkowane, a kultura jest pogubiona. Jeżeli miałbym określić różnicę, na podstawie których można oczekiwać, że ktoś będzie słuchał lepiej lub gorzej albo wyrażał się lepiej lub gorzej, to będą różnice między introwertykami a ekstrawertykami. Na rynku jest od kilku tygodni książka wydana przez MT Biznes pt. „Ciszej proszę” – głębokie studium nad tym, jak bardzo ekstrawertyczny jest świat dzisiaj i jak trudniej jest w nim introwertykom. Ale introwertykiem może być zarówno mężczyzna, jak i kobieta. Introwertyk lepiej słucha, ekstrawertyk lepiej się wyraża. Ale to nie jest tak, że introwersja jest cechą kobiet, a ekstrawersja cechą mężczyzn. Znam bardzo wiele historycznych kobiet, które nie słyszą nikogo i niczego.

Nie można więc postawić generalnego podziału: introwertycy to zwykle faceci, a ekstrawertycy – kobiety?

On jest stawiany powszechnie, ale moim zdaniem to jest psychologiczne disco polo. W książce „50 mitów popularnej

psychologii” przeczytamy, jakie są rzeczywiste różnice między stylami komunikowania się i wchodzenia w relacje mężczyzn i kobiet. Poza tymi pierwotnymi różnicami, które są związane, jeszcze raz powiem, z reakcją na ekstremalnym zagrożeniu, w sytuacjach seksualnych i macierzyńskich, to poza tym, wszystkie inne różnice są wtórne i przypisane płci. To jest dobra wymówka, żeby powiedzieć: „On mnie nie słucha, bo to jest facet, który nie umie słuchać”. A może on nie słucha, dlatego, że nie chce słuchać. Albo ona jest nie dość atrakcyjna. Albo nie wyraża tego, co mówi. I odwrotnie. Nieprawdą jest, że kobiety nie umieją czytać map, a mężczyźni nie słuchają. Różnice między budową mózgu kobiety i mężczyzny dotyczą tylko tych pierwotnych rzeczy. Prowadzę Akademię Przywództwa, w której już trzeci rok spotykają się najwyżsi menedżerowie zarówno firm prywatnych, jak i korporacji i uczą się między innymi, jak przekazywać wizję pracownikom, jak radzić sobie z sytuacjami trudnymi, jak się rozstawać, jak rekrutować, jak budować team work (pracę zespołową), znajdujemy wiele różnic między naszymi studentami, ale to są różnice charakterologiczne, różnice doświadczenia, różnice kulturowe, jeżeli ktoś przyjeżdża z zagranicy i nie wie, że większość polskich firm to są bardziej folwarki niż korporacje w stylu harwardzkim.

Dokończenie na str. III

JOANNA SAJKO-STĄNCZYK: Kobiety i mężczyźni mają różne cele – mówi psycholog w rozmowie z Anitą Czupryną

Kobiety, gadając, pokonują stres

Dokończenie ze str. 1

Mężczyźni, podobnie jak kobiety, mają potrzebę rozładowania stresu, ale robią to inaczej: zamykają się w sobie. Mężczyzna wraca z pracy i wchodzi do „jaskini”, podnosząc w ten sposób poziom swojego testosteronu wyczerpany w ciągu dnia, a tym samym redukując napięcie i stres. Żeby uzyskać optymalny poziom tego hormonu, musi on być sam ze sobą, wykonując ulubione, niezbyt skomplikowane dla niego czynności: oglądanie telewizji czy majsterkowanie w garażu. Kiedy kobieta wraca do domu i też chce zredukować stres, zaczyna mówić. Niestety dla mężczyzny, który również wrócił z pracy, ostatnią rzeczą, którą ma ochotę robić, jest słuchanie. Należy tu wyjaśnić, że połączenie obydwu półkul odpowiedzialnych za inne funkcje (np. lewa za rozwiązywanie problemów, prawa za relaks i fantazjowanie) u mężczyzn jest znacznie mniejsze niż u kobiet (do 30 proc.). To sprawia, że kiedy jedna półkula męskiego mózgu pracuje, druga odpoczywa. Kiedy więc on wraca z pracy, „zamyka na klucz” lewą półkulę dotychczas skupioną na rozwiązywaniu problemów i przechodzi do prawej, „w której może odpocząć”. I tu zaczyna się problem.

Jak więc spowodować, żeby mężczyźni nas słuchali?

Kiedy kobiety zaczynają mówić o swoich problemach, trąkając coś w stylu: „W pracy miałam problem, zepsuł mi się komputer, miałam niewygodne buty, pokłóciłam się z koleżanką, obiadu nie zdążyłam ugotować, byłam głodna cały dzień” – to co się dzieje w mózgu faceta, który ma do wysłuchania kilka niepowiązanych ze sobą wątków? Mężczyzna od zawsze, kiedy ma problem, zmierza prosto do jego rozwiązania. Kiedy słyszy, że jego kobieta sobie z czymś nie radzi, traktuje to jako problem do rozwiązania bądź zadanie do wykonania: zepsuł się komputer? Trzeba go zreperować. Bolać cię nogi? Kup nowe buty. Pokłóciłaś się z Jolką? Nie zadawaj się z nią. Wkurzył cię szef? Zmień pracę. Jego intencją jest pomóc ukochanej kobiecie. Postępując dokładnie tak, jak by chciał, aby z nim postąpiono, ciężko mu zrozumieć, dlaczego kobieta się irytuje i stawia opór. Sekret polega na tym, że kobiety nie potrzebują gotowych rozwiązań, a jedynie cierpliwego męskiego ucha, które je wysłucha. „My chcemy się po prostu wygadać” – mówią uczestniczki moich szkoleń, nie potrzebują, aby facet na każdy ich problem szukał rozwiązania. Jeśli nie będzie jej przeskądzał w tym, aby się wygadała, sama poukłada myśli i znajdzie najlepsze dla siebie rozwiązanie.

Czy kobietom, które mają cechy męskie, i mężczyznom z cechami kobiety łatwiej jest się dogadać?

Na pewno tak jest. Może sobie pani zrobić szybki test na płęć mózgu. Proszę odwrócić dłoń wewnętrzną stroną do siebie i spojrzeć na palce wskazujące i serdeczne. Które z tych palców ma pani dłuższe, wskazujące czy serdeczne?

Wskazujące.

To jest pani typową kobietą. To nie są żadne czary-mary. W szóstym tygodniu życia płodowego dostajemy pewną ilość testosteronu, która decyduje m.in. o długości palca wskazującego i serdecznego. Jeśli u kobiety ilość testosteronu jest większa niż przeciętna, to palec serdeczny miałaby dłuższy i to wskazuje na to, że ma

mózg bardziej męski. Mężczyźni zazwyczaj mają dłuższe palce serdeczne.

Jakie związki będą rokować na przyszłość? Kobieta z bardziej męskim mózgiem i mężczyzna z bardziej kobiecym czy typowa kobieta i samiec alfa?

Często jest tak, że kobieta męska dogaduje się z mężczyzną typu kobiecego. Ale kobietę, która posiada dużo estrogeny, pociąga mężczyzna samiec alfa, z dużą ilością testosteronu. Między nimi najczęściej jest silna chemia, towarzyszą fajerkierki, ale trudno jest im się komunikować. Choć nie uważam, że komunikacja między nimi jest niemożliwa. Jakie czynniki powinny być spełnione, żeby para związała się ze sobą i była szczęśliwa? Jest tu kilka sfer, prócz chemii, emocji – umysłowa, duchowa. Jeśli ludzie nie wiedzą o tym, że mają inne potrzeby, że powinni mówić do siebie trochę innym językiem, znać pewne komunikaty, które nam pomagają w tym, żeby zrozumieć się nawzajem, to takie związki, niestety, najczęściej z hukiem się rozpadają. Badania pokazują, że pary, które są do siebie podobne, są dłużej szczęśliwsze, natomiast te, które się bardzo różnią – niekoniecznie. Co jest paradoksem, bo mówimy, że to różnice się przyciągają.

Czy świadomość tego, jak funkcjonują mężczyźni i kobiety, nam pomaga? Mamy się godzić, kiedy nasz facet patrzy na inne kobiety, bo tak jest skonstruowany jego mózg, że jest wzrokowcem i musi?

Mężczyzna jako łowca musiał mieć bardzo rozwiniętą korę wzrokową. Obecne badania pokazują, że w jego mózgu istnieje więcej połączeń między korą wzrokową a odpowiedzialnym za reagowanie na wyzwania ciałem migdałowatym. Stąd pochodzi skłonność mężczyzn do przysłuchania się paniom, które przecież nadal stanowią dla nich wyzwanie. Gorzej, jeśli mężczyzna nie zna zasady mówiącej o tym, że nie podziwia się innych kobiet w obecności swojej. W naszym odczuciu jest to brak kultury. W ich odczuciu tak nie jest i chociaż on nie robi tego, żeby nas urazić, ona takie zachowanie postrzege jako cios poniżej pasa. Swoją drogą, mężczyźni nauczyli się tego, że to działa na kobiety i czasem je w ten sposób testują. Kiedy kobieta wchodzi w grę, zaczynając krzyczeć i robić awantury, upewnia tylko mężczyznę, że wszystko jest pod kontrolą, a jego pozycja nie jest zagrożona, bo jej wciąż bardzo na nim zależy.

Kobiety zawsze pragnęły poczucia bezpieczeństwa, ale współczesne zdradzają podobnie jak faceci.

Mózg mężczyzny szedł w kierunku zadaniowości, jego potrzebą było: „Ufaj mi kobieto, bo to buduje moją pewność siebie, akceptuj mnie, jakim jestem, nie wytykaj błędów, doceniaj mnie, bo to stanowi paliwo do mojego działania”. W ten sposób przez miliony lat budował się męski mózg. A teraz jego mózg dostaje inne informacje: „nie jesteś wcale taki ważny, sama sobie radzę ze wszystkim, nie potrzebuję twojej łaski, bo zarabiam na utrzymanie rodziny, żaden z ciebie ideał, nie chcesz się dostosować, droga wolna”. I choć mężczyzna świadomie czasem nagina się do zaistniałej sytuacji, jego mózg mówi: „Figa z makiem, przez miliony lat kształtowałem się, aby przetrwać, a ty każesz mi się teraz zmienić?”.

Skoro różnice w mózgu wpływały na tradycyjne podziały ról, to może

powinno zostać, jak było? Może byśmy byli szczęśliwsi i lepiej się rozumieli?

Jest wiele szczęśliwych plemion, które do tej pory kultywują znany nam sprzed lat tradycyjny model rodziny. Być może, gdyby świat stał w miejscu, umielibyśmy czerpać radość z pełnionych ról, które już dzisiaj nazywamy stereotypowymi. Teraz jednak mamy świadomość, której cofnąć nie jesteśmy w stanie. Kobiety poczuły swoją niezależność, cały świat dostrzegł plusy wynikające z tego, że mamy takie same prawa jak mężczyźni. Jeżeli kobieta czuje się dobrze, zarządzając świetnie firmą, to nie widzę powodu, żeby siedziała w domu, gotowała, sprzątała i zajmowała się dziećmi. Co ciekawe, większość kobiet, które doskonale funkcjonują na rynku pracy, uwielbia rolę matki i wcale nie godzi się na zamykanie jej w szufladce „szalona feministka”. Kiedy się realizujemy, zaspakajamy naj-



Kiedy kobieta widzi męża myjącego okno i mówi: „Daj, ci pomogę”, popełnia błąd. Jej mąż chce usłyszeć, że okno jest wspaniale umyte i dzięki temu, że jest on kochanym mężem, ona odpocznie

wyższą z naszych potrzeb, bez względu na to, jaka jest nasza płęć. Od lat pracuję z kobietami i wiem, że są wśród nas takie, które czerpią ogromną satysfakcję z pracy, rozwoju osobistego bądź duchowego, a są też równie szczęśliwe, z radością oddają się wychowywaniu dzieci i dbaniu o dom.

Mężczyzna, który pracuje w firmie zarządzanej przez kobietę, ma kompleksy? Wkurza go baba szef?

Przeciwnie, mężczyznom często imponuje kobieta odnosząca sukcesy, samodzielna i zaradna. W świecie męskim to jasny komunikat: ten, kto odnosi sukcesy, wygrywa, więc jest kimś, z kim warto grać. Sukces jest wyznacznikiem męskiej tożsamości. Ale prawdą jest również to, że część mężczyzn reaguje strachem i dystansem na kobietę, która może stanowić zagrożenie dla ich męskiego ego. Do tej pory to przecież on był głównym żywicielem rodziny, a jego pozycja przez to nie była zagrożona. Teraz w obawie przed kobietą w spodniach często zadaje sobie pytanie: „Co takiego mogę jej dać, skoro ona każdego dnia sama łowi mamuta”? Kiedy jednak potrafimy rozpoznać nasze potrzeby emocjonalne i wzajemnie je zaspokajać, okazuje się, że nie ma znaczenia, gdzie kto pracuje i ile zarabia.

Różne mózgi mężczyzny i kobiety, zamiast nam pomagać w komunikacji, rodzą stereotypy. Kobiety to



Joanna Sajko-Stańczyk, psycholog, coach, trener, prowadzi konsultacje, coachingi oraz szkolenia dla firm oraz klientów indywidualnych w zakresie kompetencji społecznych i zawodowych kobiet i mężczyzn. Autorka książki „Marsjanie i Wenusjanki w firmie, czyli garnitur kontra garsonka”, która ukaze się na początku 2013 r.

gadują, źle prowadzą auto, mylą lewą stroną z prawą.

Nie wszystkie kobiety mają problem z prowadzeniem samochodu, znam wśród nich doskonałych kierowców. Ale badania mówią, że kobiety mają większy problem z orientacją przestrzenną niż mężczyźni i częściej jest u nich problem z zaparkowaniem samochodu. Ale jeżdżą bezpiecznie, przepisowo, powodują mniej wypadków. Kolejnym stereotypem jest to, że kobiety są irracjonalne i brakuje im logiki. Warto w tym miejscu zamienić słowo irracjonalne na intuicyjne. Nasz tzw. szósty zmysł również związany jest z lepszym połączeniem między półkulami, to właśnie dzięki temu czytamy między wierszami, doskonale interpretujemy mowę ciała, mimikę, ton głosu. Szybko i jednoznacznie potrafimy zarejestrować gesty świadczące o zdenerwowaniu bądź o tym, że ktoś kłamie. I choć robimy to na poziomie podświadomym, nasz mózg zapamiętuje związany z tym wzorzec postępowania, a następnie wykorzystuje go w podobnych sytuacjach. Z tego samego powodu kobieta jest w stanie przewidzieć, czy osoba, z którą się komunikuje, jest szczerą i czy warto jej zaufać. Choć nie jest to logiczne, często jest trafne. Od lat obserwuję kobiety, które polegają na swojej intuicji, często to właśnie one radzą sobie znacznie lepiej, nawet w świecie biznesu, niż kobiety, które odwołują się do suchych faktów i logiki.

Podobno mówimy naszym partnerom to, co sami chcielibyśmy usłyszeć.

Gdybyśmy słuchali się wzajemnie, wiedzilibyśmy, czego potrzebujemy nasz partner. Pisze o tym Pani w swojej książce „Marsjanie i Wenusjanki w firmie, czyli garnitur kontra garsonka”, która ukaze się na początku 2013 r.

Najważniejsze męskie potrzeby to zaufanie, akceptacja, docenienie. U kobiety to zrozumienie, troska i szacunek. Tak naprawdę nie chcemy źle, ale nie wiemy, że nasz partner potrzebuje czegoś zupełnie innego. Książka jest głównie na temat komunikacji, motywacji, radzenia sobie ze stresem i zarządzania w pracy, często powołuję się na przykłady z naszego osobistego życia, gdyż to dzięki nim łatwiej zrozumieć nam pewne zachowania. Weźmy np. sytuację, kiedy mąż, widząc żonę myjącą podłogę, zaczyna jej dziękować za to, jak pięknie posprzątała dom. Ale zamiast mówić: „Fantastycznie, mam cudowną żonę” – to jest to, co on chciałby usłyszeć, gdyby żona zastała go przy myciu okien – kobieta wolałaby, aby powiedział: „Widzę, że jesteś zmęczona. Usiądź i odpocznij” albo „Powiedz, w czym ci mogę pomóc”. Z kolei kiedy kobieta widzi męża myjącego okno i mówi: „Daj, ci pomogę”, popełnia błąd. On chce usłyszeć, że okno jest wspaniale umyte i że dzięki temu, że jest takim kochanym mężem, ona może trochę odpocząć.

Jeśli mózg ewoluuje, to czy za jakiś czas mężczyźni staną się gadułami, a kobiety wzrokowcami?

Jeśli mężczyzna będzie doceniany i jego potrzeby będą spełniane, on nadal będzie samcem polującym na mamuta, cokolwiek by nim było. Będzie się czuł dobrze taki, jaki jest, w tej cywilizacji, która idzie do przodu. Jeśli tak nie będzie, to nasze kobiece mózgi będą szły w kierunku bardziej męskich, a mężczyzn w stronę bardziej kobiecych, ale wydaje mi się, że to nie jest dobre proroctwo.

JACEK SANTORSKI: Stereotypy na temat płci urządzają ludzi – mówi psycholog w rozmowie z Anitą Czupryn

Są tylko trzy zasady komunikacji: słuchanie, słuchanie, słuchanie

Dokończenie ze str. I

Według Pana różnice płci nie są powodem damsko-męskich problemów w komunikacji i nieporozumień z nią związanych?

Różnice płci właściwie nie mają znaczenia. Nie rzutują na to, jak ktoś jest efektywnym liderem albo czego się musi nauczyć. Są zarówno bezduszne kobiety, jak i ciepłe faceci. I odwrotnie – są bezduszni faceci i ciepłe kobiety.

Czasy się zmieniają, kobiety zajmują wysokie stanowiska i konkurują na rynku na równi z mężczyznami, ale nie tylko, bo i w domu mówią swoim facetom: „Zajmij się dzieckiem, ugotuj obiad”, a na poziomie podstawowej komunikacji wygląda na to, że nie zmieniło się wiele, bo ciągle mamy problemy w związkach.

Problemy mamy dlatego, że ludzie nie potrafią się dogadywać. Chcą być słuchani, ale nie słuchają. Podobnie jak z tym, że chcą kupować, ale nie lubią, jak się im sprzedaje. Różnice płci to jest dobre wytłumaczenie, żeby nie spojrzeć prawdzie w oczy i nie powiedzieć:

„Jestem cienias (czy cieniaska) w komunikacji”. Trzeba pracować nad swoją inteligencją emocjonalną i uczyć się, czym się różni w trudnych sytuacjach rozmowa językiem żyraty i szakala z książek Marshalla Rosenberga.

W książkach Rosenberga, jednym z najlepszych podreczników na temat porozumienia bez przemocy, w sytuacjach trudnych, w oparciu o doświadczenia z wielu kultur, nie ma prawie nic o różnicach płci, poza kulturowymi stereotypami płci. Bo oczywiście mamy stereotypy na temat płci, które nie służą ani mężczyznom, ani kobietom. Rozwój emocjonalny i dojrzałość mierzy się między innymi wolnością człowieka od stereotypów, tym, że zaczyna widzieć świat taki, jaki jest, a nie przez stereotypy, na przykład prześladowców, wybawicieli i ofiar – jak w tabloidach, albo mężczyzn i kobiet, jak w discopolowych książkach.

Ale te stereotypy cały czas trzymają się mocno. Bardzo trudno im nie ulegać, a czasem nawet trudno rozszkafować ich rodowód.

Bo one urządzają ludzi. Dzięki stereotypom nie trzeba brać odpowiedzialności za siebie. Jak mam stereotyp mężczyzn i kobiet, to nie muszę brać odpowiedzialności za to, że się nie umiem dogadywać w rodzinie. Z badań nad najzdrowszymi rodzinami i najzdrowszymi firmami, co też przerabiamy w naszej Akademii Przywództwa, wynika, że w najzdrowszych rodzinach, i to przechodzi też na najzdrowsze zespoły i firmy, ludzie mają swój język na tyle swoisty i swoje rytuały na tyle specyficzne, że ludzie z zewnątrz ich do końca nie rozumieją. To dotyczy i mężczyzn, i kobiet, i kilku pokoleń. Na tym polega zdrowie emocjonalne i zdrowie zespołu, zdrowie rodzin i zdrowie firm.

Czuję, że Pan w tej rozmowie albo zrównuje płcie, albo od nich ucieka. Widzę, gdzie ludzie się gubią. Teraz są na przykład nowe teorie, że to mężczyźni rozhuścili za bardzo łódkę na Wall Street, przez testosteron, i że potrzebne

jest kobiece zarządzanie. Znam dziesiątki badań, które mówią, że nie ma różnic, które są przypisywane mężczyznom i kobietom, natomiast poszukiwanie takich stereotypów i różnic jest sztywnym excusem dla ludzi, żeby nie brać spraw w swoje ręce i odpowiedzialności za swoją zaradność czy nieporadność.

A co Pan na to, że ostatni raport Credit Suisse Research Institute mówi o tym, że w ciągu ostatnich sześciu lat firmy, w zarządzaniu których była przynajmniej jedna kobieta, osiągały o 26 procent lepsze wyniki niż przedsiębiorstwa zarządzane wyłącznie przez męskie zespoły.

Ale nie dzięki tym kobietom. Jak się interpretuje wyniki badań, to trzeba mieć trochę wiedzy metodologicznej. Trzeba wiedzieć, że czym innym jest zależność korelacyjna, a czym innym przyczynowo-skutkowa. Trzeba wiedzieć, czy wóz stoi przed koniem, czy koń przed wozem. Te firmy, w których kobiety mają większy udział w zarządzaniu, są bardziej wolne od patriarchalnego stereotypu, jaki przypisywał tylko mężczyznom zdolności menedżerskie i przywódcze. Firma wolna i bardziej otwarta generuje innowacje, różne nowe rozwiązania, w związku z tym taka firma po prostu będzie lepiej funkcjonowała biznesowo. To, że kobiety są w tych firmach wyżej reprezentowane, nie oznacza, że dzięki tym kobietom te firmy lepiej się mają biznesowo, tylko że dzięki temu, że są otwarte, to mamy i kobiety, i lepsze wyniki biznesowe. Jeśli pani skoreluje ilość wozów strażackich i wielkość pożarów, to może pani wyciągnąć wniosek, że strażacy wywołują pożary, bo im więcej wozów strażackich, tym większy pożar. A przecież tak nie jest.

Bywały jednak i takie przypadki, kiedy to strażacy podpalali po to, żeby następnie bohaterko gasić. A jeśli chodzi o kobiety menedżerki, to na zachodzie firmy i korporacje decydują się właśnie, żeby wprowadzić kwoty – określona liczba kobiet w firmie.

Poczekajmy jeszcze pięć czy dziesięć lat i zobaczymy, że to był błąd. Trzeba pracować nad otwartością, nad kulturą firmy, nad jej innowacyjnością i przy tej okazji pojawia się też otwartość na ścieżki kariery dla kobiet. Dzięki temu w przyszłości otwarte firmy i zespoły będą uzyskiwały rezultaty, a nie dzięki temu, że administracyjnie, poprzez kwoty, umieszciano kobiety. Bo nie ma żadnego dowodu na to, że kobiety są menedżerkami lepszymi czy gorszymi od mężczyzn. A jest wiele dowodów na to, że przez umowy społeczne, społeczny stereotyp, kobiety mają dużo gorsze możliwości kariery. Ze względu na sprawiedliwość społeczną zróbmy kwoty. Ale argument, że to poprawi wynik biznesowy, jest nieadekwatny.

Może istota nieporozumień w komunikowaniu się tkwi w odmiennych potrzebach? Mężczyźni mają inne potrzeby niż kobiety.

Wyszła teraz książka Henryki Bochniarz, która jest za kwotami, i moja, gdzie uważam, że to jest potrzebne kobietom z uwagi na sprawiedliwość, a nie z uwagi na efektywność. Mamy jeden bardzo



To ludzie nie potrafią się dogadywać. Różnice płci to dobre wytłumaczenie, żeby nie spojrzeć prawdzie w oczy i nie powiedzieć: „Jestem cienias (czy cieniaska) w komunikacji”



Jacek Santorski, psycholog, psychoterapeuta, wydawca i przedsiębiorca. Prowadzi działalność jako konsultant przedsiębiorców w zakresie psychologii biznesu. Autor licznych poradników psychologicznych, m.in. „Jak przetrwać w stresie” (1992), „Jak żyć, żeby nie zwariować” (1997), „Sukces emocjonalny” (1999), „Miłość i praca” (2001). Współtwórca Laboratorium Psychoedukacji

fajny rozdział w tej książce pod tytułem „Bądź sobą i wygraj”, w którym piszemy o trzech grupach potrzeb dla ludzi: osiągnięć, afiliacji i władzy. I one mogą być różnie rozłożone u mężczyzn, i u kobiet. Można spotkać kobiety bardzo mocno spragnione władzy i mężczyzn bardzo mocno spragnionych afiliacji. Stereotypowo można by wtedy powiedzieć, że taki mężczyzna jest bez jaj i bardzo kobiecy, a taka kobieta jest bardzo zmaskulinizowana. A to nie o to chodzi. Przede wszystkim mamy ludzkie potrzeby. A kobiecie i męskie potrzeby są różne w związku z seksem, dziećmi i w reakcjach na szczególne zagrożenia i przyjemności.

Jeśli te atawistyczne popędy nadal w nas siedzą...

... popędy siedzą, decydują o tym, jak zachowujemy się w sprawie seksu, miłości i bezpieczeństwa, ale jeżeli kultura nie jest zbyt rozwinięta, to przebijają się przez kulturę i natura staje się wtórną kulturą. Ta gra między naturą i kulturą jest ciągle nierozegrana i nierówna, bo atawizmy siedzą w nas od 250 milionów lat, a kultura od kilku tysięcy lat. Ale nie mówimy teraz o badaniach antropologicznych, o różnicach w pierwotnych plemionach między mężczyznami a kobietami, ale mówimy o polskich rodzinach, o korporacjach, do których kultura już dotarła.

Myśli Pan, że to dobrze będzie, kiedy w końcu kultura zwycięży nad naturą?

Rozwiązaniem problemu jest to, czego uczymy w Akademii Przywództwa, właśnie skończyłem wykład na ten temat dla 350 menedżerów wielkiej polskiej firmy. Współczesny lider musi zarządzać podkorowo, pierwotnymi atawizmami, które powodują, że jest postrzegany jako samica czy samiec alfa, żeby ludzie świadomie czuli, że mogą za nim podążać, a z drugiej strony musi opierać to, co robi, na wartościach, czyli musi być mariaż między naturą i kulturą. Na szczęście tak się składa, że mniej niż jeden procent genów, które są związane z kulturą, decydujących o procesach neurologicznych, równoważy te 99 procent genów, które są związane z naturą.

No, to jak radzić sobie z tą komunikacją? Jest sposób, który podziela i na mężczyzn i na kobiety?

Tak jak w biznesie związanym z nieruchomościami, gdzie są trzy zasady: lokalizacja, lokalizacja, lokalizacja, tak w komunikacji są trzy zasady: słuchanie, słuchanie, słuchanie.

Co tak naprawdę znaczy słuchać?

To znaczy umieć w jakimś momencie zapomnieć o sobie i przyjmować słowa, gesty, obrazy, które ktoś mi przekazuje, próbując sobie wyobrazić, co on czuje, czego chce. Ale słucham tak, że się nie zatracam, jestem świadomy swoich wewnętrznych reakcji, że coś mi przeszkadza, coś mnie uwiera, z czymś się zgadzam, z czym nie, z czym miałbym ochotę polemizować. I nie reaguję, a odpowiadam. Całe człowieczeństwo polega na tym, że nie reaguję, a odpowiadam.

Odpowiedź też jest przecież reakcją, zatem co to znaczy odpowiadać, a nie reagować?

Na przykład mógłbym powiedzieć pani, że opowiada bzdury. Ale chcę wnikać w to, czując, że jest pani inteligentną i dociekliwą osobą, w jaki sposób mógłbym pani pokazać inną perspektywę widzenia i myślenia tych samych spraw, jakie panią interesują. Powiedzenie, że pani opowiada bzdury, zamknęłoby naszą rozmowę i to byłaby reakcja. A ja odpowiadam jak potrafisz, coraz bardziej angażując się w rozmowę. Jestem świadomy, że dyskutując z panią, jest trochę tak, jakbym dyskutował z samym sobą. Zadaje sobie takie same pytania, jakie pani zadaje mnie i doceniam pani świętą cierpliwość, gdy zadaje mi pani kolejne. Mam poczucie, że w tym momencie nawiązuje się dialog. Jest słuchanie, jest odpowiadanie, a potem wytwarza się dialog. A w to miejsce mogłyby być tylko dwa równoległe monologi. Mam wnućzęta i mogę je obserwować, bo są w równym wieku: jak miały po półtora roku, to się bawiły równoległe. Jak mają dwa lata, to się zaczynają bawić ze sobą. Teraz pytanie, czy my jesteśmy w naszych spotkaniach w rodzinie i firmie jak dzieci, które się bawią równoległe, a jak ktoś komuś wejdzie w drogę, to dostaje łopatką w głowę, a jak przypadkiem pchają w tę samą stronę, to się śmieją, czy wchodzimy w interakcje, wyczuwamy się wzajemnie, zaczynamy uzgadniać kody funkcjonowania? I tutaj wchodzi w grę słuchanie, odpowiadanie i dialog.

Rozmawiała Anita Czupryn

Czy promując swoje usługi, producenci świadomie nawiązują do problematyki wyrażonej w raporcie Brundtland?

Zrównoważony rozwój rządzi światem idei

Grzegorz Ignatowski



Jednym z priorytetów dla wspólnoty międzynarodowej jest troska o zachowanie naszego środowiska. Bez skoordynowanych prac na forum światowym po prostu nie damy rady ochronić zasobów naturalnych dla przyszłych pokoleń. Jeśli myślimy o następnych generacjach, natychmiast przychodzi na myśl wielu osobom kwestia zrównoważonego rozwoju.

Zapyta ktoś, dlaczego konieczność międzynarodowej współpracy, skoro zrówno-

ważony lub stabilny rozwój na dobre zadowolnił się w naszym codziennym życiu i języku. Znaczący konstytucyjnie natychmiast uważa, że ustawa zasadnicza używa tej samej terminologii. Faktycznie, w artykule piątym czytamy, że Rzeczpospolita Polska zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju. Trzeba również na rodzimym rynku, posługując się tym samym słownictwem, reklamuje swoje produkty lub usługi. Myśląc pobieżnie o samej zasadzie, a przede wszystkim o terminologii, możemy pochopnie sądzić, że coś tutaj nie gra. Na pewno większość życzyłaby sobie, aby każdy rozwój był dynamiczny,

szybki, zdecydowany, ale dlaczego ma być zrównoważony. Tymczasem jest zupełnie inaczej, ma być on właśnie zrównoważony. Wyczulony na wiele ogólnych haseł i sloganów, które spotykam w licznych dziedzinach naszego codziennego życia, z łatwością dostrzegam na tylnej klapie samochodu ciężarowego, który stoi przede mną na czerwonym świetle, że należy on do firmy rozwijającej swoją działalność zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju.

Dzisiaj już nie tylko przemysł i rolnictwo, lecz także inicjatywy podejmowane w sferze wojskowej mają wymiar zrównoważonego rozwoju. Pewna firma odzieżowa informuje, że rozwijając się w taki właśnie sposób, bę-

dzie mogła w przyszłości zaferować ubrania dobrej jakości w cenie nie do pobicia. Kolejna, tym razem międzynarodowa firma projektowa przekonuje swoich klientów, że zrównoważony rozwój stanowi jedną z najważniejszych wartości przyjętych w jej działaniu. Czy promując swoje usługi, producenci świadomie nawiązują do problematyki zrównoważonego rozwoju, która przedstawiona i zdefiniowana została w sławnym oenzetowskim dokumencie „Nasza wspólna przyszłość” znanym jako raport Brundtland?

Trudno zatem pójść w naszych rozważaniach dalej bez chwili refleksji nad tym właśnie raportem, który jest jednym z najistotniejszych dokumentów w historii zmagania światowej wspólnoty o ochronę naszego ukochanego środowiska. Znaczący literatury powiedzą z westchnieniem, że to już 25 lat od czasu, kiedy dokument opracowany przez międzynarodową komisję pod kierownictwem Norweżki Gro Harlem Brundtland został przedstawiony na forum Zgromadzenia Ogólnego Narodów Zjednoczonych. Skoro taka okrągła rocznica, to powiedzmy, że byłoby pewną niesprawiedliwością, gdybyśmy obszerne, niemal 500-stronicowe dzieło przypisywali tylko jednej, aczkolwiek zasłużonej postaci. Komisję tworzyły bowiem aż 22 osoby. Zaglądam do polskiego tłumaczenia owego sławnego dokumentu, aby przeczytać, że komisja miała na myśli „rozwój, który zapewnia zaspokojenie potrzeb obecnych pokoleń, nie przekreślając możliwości zaspokojenia potrzeb pokoleń następnich”. Oenzetowski raport chciał wszystkich ludzi uwrażliwić na solidarność międzypokoleniową, pozwolił nam też spojrzeć na zasoby naturalne i otaczające nas środowisko w perspektywie globalnej. Ileż w nim konkretnych liczb i wyrazów troski o przyszłość edukacji, szczególnie w krajach niebędących na wysokim stopniu rozwoju gospodarczego! Bez niej przecież w żaden sposób nie da się w sposób świadomy chronić przyrody. Szybko też, zaledwie kilka lat po opublikowaniu raportu, zdano sobie sprawę, że istnieje konieczność równowagi między rozwojem gospodarczym, społecznym oraz ochroną środowiska i jego zasobami. Nie omieszkało przypominać, że rozwój gospodarczy powinien iść w parze z podniesieniem jakości życia, a więc także naszego zdrowia.

Mimo pojawiających się tu i ówdzie krytyk wobec raportu, również wobec idei zrównoważonego rozwoju, dzisiaj wiemy, że bez tego dokumentu nie dałoby się mówić o trwałym postępie technicznym, o budowie jakiegokolwiek drogi lub nasypu kolejowego bez uwzględnienia perspektywy ekologicznej, która wymaga zachowania środowiska.

Chciałbym już odłożyć na bok sławny raport. Nie mogę jednak o nim zapomnieć nawet wówczas, kiedy przeglądam w komputerze informacje lub piję zwykłą, popołudniową kawę. Mianowicie, jedna z firm zajmujących się oprogramowaniem komputerowym przekonuje, że zrównoważony rozwój stanowi integralną część jej działalności. Inicjatywy podejmowane w tym zakresie stanowią dla niej klucz do osiągnięcia sukcesu. Inna zaś firma angażuje się w zrównoważoną, odpowiedzialną i przyjazną dla środowiska naturalnego uprawę kawy. Wszystko to, o ile o tym wiemy, przypomina nam o nieuniknionej potrzebie trwałego cywilizacyjnego rozwoju i konieczności troski o otaczającą nas przyrodę, a przede wszystkim o sławnym raporcie Brundtland.

Przeprosiny

W poprzednim numerze Forum, przy wywiadzie z prof. Ireneuszem Krzemińskim „Prawica po ofensywie jest w trochę lepszej sytuacji, ale bez przesady”, omyłkowo pojawiło się zdjęcie prof. Janusza Czapińskiego. Za pomyłkę obydwu Panów bardzo przepraszamy.

REKLAMA

1915630/02

Onet Wiadomości Sport Biznes Rozrywka Plotki Główny Tech Moto Styl życia Wiedza Zaloguj się