

سبک‌های رهبری مدیران زن و مرد

امواج مغزی رهبری

«هر مرد و زنی با ویژگی‌های ساختاری، ژنتیکی و هورمونی... تمالات رفتاری و الگوپذیری ذاتی به این دنیا پای می‌گذارد». ام.دیاموند

آنچه در این مطلب دنبال می‌کنیم، تفسیر معمولی ما از یک موضوع پیچیده است. رشته علمی که تفاوت‌های مغز را تجزیه و تحلیل می‌کند، انکارناپذیر است. آنچه در اینجا بیشتر سؤال برانگیز است، انتقال این تفاوت‌ها به الگوهای رفتاری است. هدف ما تشریح مبالغه‌آمیز این تفاوت‌ها نیست و مطمئناً تبیین تصور قالبی یک جنسیت نیز نیست؛ بلکه تا حدودی مرتب کردن تفاوت‌های فردی و به کار بردن آنها در جهت فرآیند رهبری و سپس جا دادن تفاوت‌ها در آموزش رهبری است تا بهترین شاخص موفقیت به دست آید.

ما بر این نکته تأکید می‌ورزیم که اهمیت ساخت‌های اجتماعی را در تعیین رفتار انکار نمی‌کنیم. اعتقادمان بر این است که ما به بهبود درک خود از دلیل رفتارمان نیازمندیم؛ چراکه ما موجوداتی انسانی هستیم که این بیانگر یک دید درست و بی‌طرف از خودمان به صورت مرد یا زن است. ما نیازمند بررسی این موضوع هستیم که راجع به سبکی که کار می‌کنیم، چگونه می‌اندیشیم. افزون بر این ما معتقدیم که زنان و مردان نیازمندند درباره زندگی خود بپرسند: «چرا؟» به نظر می‌رسد که برخی از وظایف ذهنی و روانی برای اکثریت زنان به صورت ذاتی مناسب‌تر است و برای برخی دیگر از این وظایف، اکثریت مردان آمادگی بیشتری دارند. اکنون با استفاده از فنون تصویربرداری مغزی، می‌توان دلایل این تفاوت‌ها را مشاهده نمود. این تصورات را نادیده بگیرید. به دلیل یک الگوی «به لحاظ سیاسی درست» که به تفاوت‌های جنسی اشاره می‌کند، آنها به زیان هر دو جنسیت است. ما می‌خواستیم یادآور شویم که وقتی در این مطلب به زن و مرد ارجاع می‌دهیم، درباره یک جهت‌گیری و گرایش آماری سخن می‌گوییم. تقریباً ۸۰ تا ۸۵ درصد مردان دارای افکار مردانه و ۹۰ درصد زنان دارای افکار زنانه می‌باشند. از لحاظ تفاوت‌های ساختاری، عملکردی و شیمیایی در مغز که ما بدان ارجاع می‌دهیم، دامنه تغییر بیشتر خواهد بود. ما نمی‌کوشیم بیان کنیم که همه مردان دارای یک نوع مغز هستند و بنابراین به یک روش مشخص عمل می‌کنند، یا اینکه همه زنان یک نوع مغز دارند و لذا به یک روش متفاوت عکس‌العمل نشان می‌دهند.

تفاوت‌های ساختاری در مغز

مغز زنان کمی کوچک‌تر از مردان است (جدول ۱) ولی ممکن است به صورت کارآمدتری مورد استفاده قرار گیرد. مشاهدات نشان داده است که زنان به طور متوسط دارای چهار میلیارد سلول مغزی کمتر نسبت به مردان هستند ولی آنچه آنان در آزمون‌های هوشی عمومی ثبت می‌کنند، ۳ درصد بیشتر از مردان است.

جدول ۱: تفاوت‌های ساختاری

مرد	زن
از نظر اندازه نسبتاً بزرگ‌تر	از نظر اندازه نسبتاً کوچک‌تر
بیشتر مخروطی	بیشتر میله‌ای
آسیب بافت مغزی و توانایی تفکر و احساس زودتر	آسیب بافت مغزی و توانایی تجسم فضایی دیرتر
دیواره‌های سلول نازک‌تر	دیواره‌های سلولی ضخیم‌تر
هسته هیپوتالاموسی بزرگ‌تر	هسته هیپوتالاموسی کوچک‌تر

میله‌ها و مخروط‌ها گیرنده‌های حسی روشن در مغز هستند. گرین‌فیلد مشخص کرده‌است که زنان گیرنده‌های میله‌ای بیشتری در مغز دارند که این بدین معناست که آنان می‌توانند در تاریکی، به خصوص در نهایت قرمزی رنگ طیف را بهتر ببینند. بیشتر گیرنده‌های مخروطی، قدرت بررسی و تشخیص بهتری در مورد رنگ‌های اصلی به مردان می‌دهند.

نیسترن بیان می‌کند که مردان زودتر و بیشتر از زنان بافت‌های مغزی خود را از دست می‌دهند. مردان در از دست دادن بافت‌ها در عضلات پیشانی و گیجگاه مستعدند. این قسمت‌ها به تفکر و احساس مربوط است و فقدان بافت در این قسمت سبب زودرنجی و سایر تغییرات شخصیتی می‌گردد. زنان مستعد از دست دادن بافت در قسمت جداری و هیپوکمپوس هستند. این نواحی بیشتر با حافظه و قابلیت‌های بینایی مرتبط‌اند. بنابراین زنان بیشتر از مردان در یادآوری چیزها و پیدا کردن مسیرشان در همان سن مشکل دارند.

در دیواره‌های سلولی، یک پل میان نیمکره‌های چپ و راست مغز است. اورن‌اشتاین نخستین کسی بود که مشخص کرد مجموع بافت در زنان بیشتر و وسیع‌تر است و از لحاظ ساختاری نسبت به مردان در قسمت عقب‌تر قرار دارد. دو پل و رابط دیگر که قسمت‌های ناخودآگاه مغز و دو نیمه تالاموس را به هم پیوند می‌دهند، در مغز زنان بزرگ‌ترند.

فرض بر این است که هرچه دیواره‌های سلولی و دیگر پل‌های رابط بزرگ‌تر، میزان بیشتری از فیبرها و تارها دو نیمکره را به یکدیگر متصل می‌کنند و بنابراین ارتباط مناسب‌تری بین آنها به وجود می‌آید.

هسته‌های هیپوتالامیک در مردان به طور متوسط ۲/۵ برابر بزرگ‌تر از مغز زنان است. این هسته‌ها دارای سلول‌های بیشتری هستند که نسبت به آندروژن و هورمون‌های مردانه، بیش از سایر قسمت‌های مغز زنان حساسند. این قسمت، پیام‌هایی را از دو هسته مغز، دوهسته‌ای که به تولید رفتار ستیزه‌جویانه یا گستاخانه مربوط می‌شوند، دریافت می‌کند.

تفاوت‌های عملکردی در مغز

زنان با یک دیواره سلولی ضخیم‌تر و وسیع‌تر، حتی هنگام تمرکز، دو طرف مغز را باز نگه می‌دارند (جدول ۲). مطالعات تصویر مغزی نشان می‌دهد که مردان هنگام توجه به مفاهیم و ریاضیات و مسائل تجسمی، قسمت چپ مغز را می‌بندند و فقط از یک قسمت در نیمکره راست پیشانی استفاده می‌کنند. در آزمون‌های آزمایشگاهی مردان فقط با استفاده از قسمت راست مغزشان، برای حل مشکلات پیچیده، قضاوت درباره آینده‌نگری، مسائل هندسی، برنامه‌ریزی و طراحی مربوط به معماری و ادراک فضایی، سریع‌تر از زنان به موفقیت دست می‌یابند. پیوستگی‌های مغزی که ما را قادر می‌سازند تا راجع به فاصله‌ها و فضا قضاوت کنیم، در قسمت نیمکره راست مغزی قرار دارند. اسکن‌های مغزی نشان می‌دهند که کورتکس نیمکره راست در جنس مذکر حتی در نوزادان بیشتر گسترش می‌یابد. قسمت راست مغز مردان نسبت به زنان رشد سریع‌تری دارد. زنان در هر دو نیمکره مغز دارای پیوستگی‌های فضایی هستند ولی علم هنوز مکان دقیقی را برای این پیوستگی‌ها مطرح نکرده‌است.

جدول ۲: تفاوت‌های عملکردی

مرد	زن
بسته بودن یک طرف مغز هنگام تمرکز	باز بودن دو طرف مغز هنگام تمرکز
پیوستگی‌های دیداری و شنیداری فقط در سمت چپ	پیوستگی‌های دیداری و شنیداری در دو طرف
پیوستگی‌های فاصله‌ای تنها در نیمکره راست پیشانی	پیوستگی‌های فاصله‌ای روی دو طرف، ولی نه در یک ناحیه قابل اندازه‌گیری

این امر بدین معناست که مردان دارای آگاهی‌های فضایی بیشتری نسبت به زنان هستند به گونه‌ای که به طور متوسط آنان را مهندسان بهتر، ریاضیدانان پیشرفته، برتر در بازی‌های با توپ، خواندن نقشه‌ها و پارک دوبله موازی بار می‌آورد. مردان همچنین حس جهت‌یابی بهتری دارند. زنان مفاهیم فضایی را برای حل مسئله‌ای از این نوع به زبان کلامی منتقل می‌کنند. برای مثال برای توقف یا پارک موازی، مغز یک زن متوسط مسئله فضایی را به زبان کلامی منتقل می‌کند که چه مسیری را انتخاب کند و چه مقدار فرمان را بچرخاند. ما تأکید می‌کنیم که این بدین معنا نیست که زنان نمی‌توانند پارک کردن موازی را بیاموزند، بلکه آنها این امر را به سهولت مردان انجام نمی‌دهند. ناحیه ارتباطی مغز زن، بزرگ‌تر و فعال‌تر از معادل آن در مرد است. در ناحیه کورتکس مربوط به روانی کلام و حافظه کوتاه‌مدت، مغز زن دارای ۲۳ درصد تمرکز سلولی بیشتر است. زن دارای ارتباطات و پیوستگی‌های شنیداری در دو طرف مغز است و این قسمت‌ها نشان‌دهنده ۱۳ درصد تمرکز سلولی بیشتر نسبت به جنس مذکر هستند.

زن بدون در دسر اطلاعات لفظی را از طریق مجموعه دیواره سلولی از یک طرف مغز به طرف دیگر منتقل می‌کند. مرد فقط از طریق ارتباطات عصبی در قسمت چپ مغز توانایی شنیدن دارد. در نتیجه، زنان دارای مهارت‌های لفظی و شنیداری بالاتری هستند و در بیان و سخنوری نیز بهترند.

تفاوت‌های شیمیایی در مغز

به طور متوسط زنان و مردان دارای سطوح متفاوتی از دوپامین و سرتونین در مغز می‌باشند (جدول ۳). سطوح دوپامین مردان بیشتر است که مانند یک شتاب‌دهنده یا یک پیام هشداردهنده در مغز عمل می‌کنند. مردان سرتونین کمتری نسبت به زنان دارند که مانند یک مجموعه ترمز یا زنگ خطر است. مردان نسبت به زنان دارای میزان بیشتری تستوسترون در مغز هستند که این بدین معناست که مردان مهاجم‌تر و رقابتی‌تر هستند ولی زنان نخست احساسات دیگران را مورد توجه قرار می‌دهند. مردان کوتاه کردن و تأکید بر نکات اصلی در بحث و مناظره و زنان بحث و گفتگوی دوجانبه را ترجیح می‌دهند.

جدول ۳: تفاوت‌های شیمیایی در مغز

مرد	زن
سروتونین کمتر	سروتونین بالاتر
دوپامین بالاتر	دوپامین کمتر
تستوسترون بالاتر	تستوسترون کمتر
زیاد/ کم شدن تستوسترون	زیاد/ کم نشدن تستوسترون
اکسی‌توسین کمتر	اکسی‌توسین بیشتر

قبل از رقابت، خواه در ورزش، تجارت یا سایر فعالیت‌های روزمره، مردان دارای قدرت پیش‌بینی بالاتری نسبت به زنان هستند. این موضوع را میزان تستوسترون موجود در مغز نشان می‌دهد که می‌تواند با نمونه‌گیری بزاق اندازه‌گیری شود. بعد از پیروزی در یک رقابت، تستوسترون مردان بسیار بیش از زنان افزایش می‌یابد. بعد از شکست در یک رقابت یا یک ناکامی کوچک، مردان مقدار بسیار کمتری تستوسترون نسبت به زنان دارند. از لحاظ شیمیایی، مردان نیازمند پاداش‌های مربوط به پیروزی هستند و از این طریق می‌توان به نتیجه منطقی آن یعنی درد و رنج شکست پی برد.

اکسی‌توسین در هیپوتالاموس ساخته می‌شود و به صورت یک پیامد انگیزش به سوی پوست یا اندام‌های تولید مثل و تناسلی منتشر می‌گردد که سبب طغیان مغز در خلال اوج هیجان جنسی و مراحل پایانی زایمان، تحریک احساس تعلق، پرورش، نگهداری و پیوند که دلبستگی همسر را تشویق می‌کند، می‌گردد. این مورد به عنوان «داروی نسبت خویشاوندی» تشریح شده‌است.

زنان دارای میزان بیشتری اکسی‌توسین نسبت به مردان هستند. اکسی‌توسین یک عامل شیمیایی بین مادر و فرزند است. در آزمایش‌ها، زنان چشم‌بسته و بدون استفاده از گوش، می‌توانند فرزند خود را با به‌کارگیری دیگر حواس خود تشخیص دهند ولی مردان توانایی بسیار کمی در این دارند. نوزادان دختر دارای حس شنوایی،

لامسه و بویایی بهتری نسبت به نوزادان پسر هستند و این مزایا در طول زندگی دوام دارد. زنان به طور طبیعی، بیشتر در پی «داروی نسبت خویشاوندی» هستند. چگونه تفاوت‌های مغزی بر روشی که ما برای رهبری انتخاب می‌کنیم، تأثیر می‌گذارند؟

وابستگی در مقابل عمل‌گرایی

سطوح کمتر از حد معمول تستوسترون و سطوح کمتر قبل و بعد از رقابت، به علاوه میزان بیشتری از اکسی‌توسین بدین معناست که زنان خودشان را بیش از مردان از طریق ارتباطات متمایز می‌کنند. مغز یک مرد برای انجام دادن امور سازماندهی می‌شود. در موقعیت‌های سخت، تحت فشار یا اضطراب، مغز تمایل به انجام دادن کارهایی دارد که هیجان را فرو نشاند. مادر مرد نمی‌تواند متقاعد شود که وقتی او خبر مرگ پدر بزرگش را شنید، اولین واکنش او پاره کردن لباسش بود. مادر می‌خواست راجع به احساس مرگ صحبت کند و مغز نیاز به تسکین حس فشار روحی از طریق انجام دادن برخی اعمال کاربردی داشت. مغز جنس مذکر برای کار و فعالیت و مغز جنس مؤنث برای ایجاد ارتباط و تناسبات از طریق شنیدن و صحبت کردن ایجاد شده‌است. مرد فعالیت و زن ارتباط برقرار می‌کند. این مورد در تفاوت‌های موجود بین سطوح گفتگوهای «خبری» بین جنسیت‌ها نشان داده می‌شود. تانن بیان می‌کند که مردان تمایل به گفتگوهای خبری راجع به انجام داده یا کسب کرده‌اند، دارند. این مورد راجع به زنان ممکن است به صورت خودستایی و مباحثات به نظر آید.

برعکس فرد مؤنث بدین نتیجه می‌رسد که برای زنان گفتگو در ابتدا از طریق یک زبان «دوستانه یا محبت‌آمیز» هدایت می‌شود که مربوط به ایجاد روابط با دیگران و ایجاد نسبت‌های ادراکی است. تأکید بیشتر بر روی نشان دادن شباهت‌ها و کنار هم گذاشتن تجارب است. زنان در گفتگو و همدلی انعطاف بیشتری نسبت به مردان از خود نشان می‌دهند.

زنان دوست دارند صحبت کنند، بشنوند، راجع به موضوعاتی بحث کنند و دیگران را مجذوب و سرگرم سازند. آنان با پاسخ‌هایی از طریق تسهیم افکار و احساسات خود همراه می‌شوند. گفتگو و مشارکت برای زنان مهم است. تحقیق انجام گرفته در شرکت بریتانیایی تله‌کام بیان می‌دارد که به طور متوسط مردان حدود سه تا پنج دقیقه وقت صرف مکالمات تلفنی شخصی می‌کنند، در حالی که زنان ۲۰ تا ۲۵ دقیقه به گفتگوها اختصاص می‌دهند. این مورد، به نظر می‌رسد از این دیدگاه حمایت می‌کند که زنان به مشارکت و گفتگوی بیشتری نسبت به مردان نیازمندند و اینکه آنان مهارت‌هایی شفاهی برای برآوردن این نیاز زیست‌شناختی دارند.

تمرکز و جهت‌یابی هدف

دیواره سلولی باریک‌تر در جنس مذکر بدین معناست که او نیمی از مغزش را بر روی تمرکز می‌بندد و این را می‌توان آشکارا روی تصاویر یا عکس‌های مغزی دید. مغز مردان به قسمت‌های جدا تقسیم می‌شود. او فقط

نیمکره‌ای را به کار می‌گیرد که برای وظیفه و عمل در دست اجرا در آن زمان مناسب باشد: نیمکره راست برای مسائل فضایی و تجسمی و نیمکره چپ برای تکلم. مغز مردان برای انجام دادن فعالیت‌هایی در یک زمان سازماندهی شده‌است. آنان دچار مشکل می‌شوند، اگر کارهای متفاوتی را همزمان انجام دهند. مردان هدفمندتر، متمرکزتر و هدف‌گراتر از زنان هستند.

برایان می‌داند که متمرکز می‌شود و همیشه این‌گونه بوده‌است. همسرش نیز به لحاظ تجارب طولانی می‌داند که اگر بخواهد به صورت معنی‌داری یا به شیوه سودمندی با او سخن بگوید، چنانچه تلویزیون یا رادیو را خاموش کند یا کتاب را از دست او بگیرد، توجه‌اش را کاملاً جلب خواهد کرد.

چندوظیفه‌ای بودن

مطالعات تصویری نشان می‌دهد که افراد مؤنث هر دو نیمکره را حتی هنگام تمرکز باز نگه می‌دارند. وقتی آنان وظیفه پیچیده‌ای را تعهد می‌کنند، این استعداد در آنان وجود دارد که دو طرف مغز را در همان زمان درگیر فعالیت کنند. افراد مؤنث در انجام دادن چند وظیفه و تفکر در مورد امور متفاوت به طور همزمان، عملکرد بهتری دارند.

لیز حتی زیر فشار روانی سخنرانی، می‌تواند راجع به مسائل دیگر بیندیشد. این افکار می‌تواند تصادفاً مربوط به مسائلی نظیر اینکه چه نمونه چای بخرد یا از میان حاضران چه کسی به او توجه می‌کند، باشد. در مقابل، برایان فقط می‌تواند روی یک وظیفه در دست اجرا تمرکز کند. افکار پراکنده‌ای در هنگام سخنرانی به سراغ او نمی‌آید. هنگام پختن غذا، برایان می‌تواند یک غذا و سالاد تهیه کند؛ اما او آنها را به صورت متوالی انجام می‌دهد. او اول یکی و سپس دیگری را اجرا می‌کند. انجام دادن همزمان هر دو کار برایش بسیار دشوار است ولی لیز چنین مشکلی ندارد. او هر دو کار را به طور طبیعی در یک زمان انجام می‌دهد.

رقابتی

اکثر مردم قبول دارند که مرد جنس تهاجمی‌تری است. آنان از لحاظ خشم، بزهکاری، قتل، تصادفات و آسیب مستعدتر هستند و احتمالاً ورزش‌های رقابتی شدید و سخت را بیش از زنان انجام می‌دهند. این تهاجم و رقابت‌ها از مواد شیمیایی مغز نشأت می‌گیرند.

در تجارت، ورزش و در زندگی به صورت کلی، مردان رقابت‌کننده هستند. حتی در شغل باغبانی، مردان برای پرورش بزرگ‌ترین پیاز وارد رقابت می‌شوند. گفتگوها و شوخی مردانه بیشتر حرف‌های تحقیرآمیز و قلدری هستند. مجلس عوام مکان هو کردن بی‌پایان و مسخره کردن بحث‌های رقابتی با رقبای سیاسی و مردانی است که هنوز در این دوره حکومت می‌کنند.

در بیست سال درگیری راجع به آموزش رهبری، برایان همواره دیده‌است که اگر شما به مردان یک وظیفه رقابتی بدهید مسئولیت آنان بسیار بیشتر از وقتی است که مربی این انگیزه را فراهم نمی‌کرد. علاوه بر این اگر مربیان رقابتی ایجاد نکنند، مردان احتمالاً نقش‌هایی برای قضاوت درباره خودشان به عنوان شخصی که می‌برد و

نیز فردی که می‌بازد، به وجود می‌آورند. این نکته هم در مورد اشخاص و هم تیم‌های رقابتی به کار می‌رود. مردان با یکدیگر همکاری می‌کنند ولی آنان این همکاری را به خاطر رقابت با دیگران انجام می‌دهند.

قوه ابتکار

ابتکار یک حق مسلم مردانه است. نود و نه درصد امتیازات اختراع را مردان به ثبت می‌رسانند ابتکار به معنای تصور تغییر چیزهاست که دربرگیرنده راه‌های جدید تفکر در مورد اشیا به جای انسان‌هاست. در ابتدا فعالیت قسمت راست مغز به صورت کلی در مورد تصور و تجسم است. سپس قسمت چپ به طور کلی به منطق، طراحی و ساخت ارتباط می‌یابد. نیمه‌های مختلف مغز به تنهایی و به صورت متوالی کار می‌کنند. زنان با هر دو نیمکره مغزی باز به طور همزمان، سخت‌تر از مردان به این مورد دست می‌یابند.

اختراعاتی که بر ما تأثیر می‌گذارند، اغلب امروزه با فناوری اطلاعات مرتبط‌اند. مردان در آزمون‌های آزمایشگاهی مربوط به ریاضیات و وظایف دقیق شامل استدلال‌های انتزاعی، به خصوص هندسه مفهومی، عملکرد بهتری از زنان دارند. علوم پیشرفته رایانه‌ای که بر پایه ریاضیات مفهومی ساخته شده‌است یک قلمرو یا حوزه مردانه است.

آگاهی‌های اجتماعی

میزان بیشتر اکسی‌توسین و سطوح کمتر تستوسترون بدین معناست که زنان صادق‌تر و اجتماعی‌ترند. مویرس نتیجه گرفت که زنان مهربان‌تر و صمیمی‌ترند. آنان کمتر مجادله و بیشتر همکاری می‌کنند. در نتیجه، افراد مؤنث در هر شغلی که افراد در آن مهم باشند و ارتباطات تشویق شوند، برتری می‌یابند. آنان دارای مهارت‌های انسجام اجتماعی و شخصی بهتر هستند. اوتیسم یک بیماری روانی شخصیتی ناشی از توسعه ارتباطی و اجتماعی آهسته و کند می‌باشد، معمولاً با دیگر اشکال ناهنجاری، مانند لرزش فیزیکی و پس و پیش رفتن، مرتبط است. مردان چهار بار بیشتر از زنان از این وضع رنج می‌برند و نه بار بیشتر از سندرم اسپرجر آسیب می‌بینند که یک اوتیسم خالص و یکدست بدون دیگر موانع فیزیکی است. زن‌ها با استفاده از دو نیمکره مغز به صورت همزمان از احساسات خودشان و دیگران آگاه‌ترند. به صورت احساسی، نیمکره حساس قسمت راست، اطلاعات بیشتری به قسمت تحلیلی و استعداد زبانی نیمکره سمت چپ انتقال می‌دهد. این اجازه می‌دهد تا به آسانی در فرآیندهای سخن گفتن و تفکر مشارکت کنند.

ارتباطات میان فردی

زنان در درک تفاوت بین آنچه مردم می‌گویند و آنچه مورد نظرشان است، بهترند. از لحاظ فرا گرفتن علائم زبانی افراد که بیانگر احساسات واقعی شخص هستند، نیز برتری دارند. زنان بیشتر به صورت مستقیم به دیگران خیره می‌شوند و تبسم می‌زنند. آنان کمتر مانع سایرین می‌شوند و بیشتر به لطیفه‌های دیگران لبخند می‌زنند. مردان با استفاده از تنها یک نیمه از مغزشان در هر زمان، توانایی کمتری در خواندن علائم زبان بدن و

سرنخ‌های اجتماعی مربوط به هر دو جنس را دارند. مردان سخت‌تر گرمای عاطفی و مبتنی بر احساس را درک می‌کنند. به خصوص آنان به سختی ناراحتی را در چهره زنان درمی‌یابند. مردان آن‌گونه که زنان با دیگران احساس همدردی می‌نمایند، عمل نمی‌کنند. اغلب مردان مایل نیستند تحت مراقبت ویژه پرستاران باشند. مغز آنان برای کار کردن، درست متصل و سیم‌کشی نشده‌است.

درک تفاوت‌ها

مهارت‌های دیداری جنس مؤنث را می‌توان به نورافکن تشبیه کرد. او دارای دید پیرامونی وسیع‌تر از یک طرف به طرف دیگر و بالا به پایین است، زیرا وی از هر دو طرف مغز برای این کار استفاده می‌کند. او دارای ارتباطات دیداری و شنیداری در هر دو طرف مغز و دیواره سلولی بهتری برای انتقال تصاویر از نیمه راست به نیمه چپ است.

جنس مؤنث می‌تواند اقلام یک اتاق را بهتر از جنس مذکر مجسم کند و آنچه را مردم می‌پوشیدند، به خاطر آورد. این همان چیزی است که مادران اغلب ادعا می‌کنند آن را دارند یا افراد خانواده آنان را به داشتن «چشم در پشت سرشان!» متهم می‌سازند. افراد مؤنث به تفاوت‌های موجود در اتاق، موقعیت‌های ساکنان و تفاوت در حالت‌های چهره، وقتی به عقب برمی‌گردند، توجه می‌کنند. زنان در زمینه دقت و توجه به احساسات و تغییرات احساسی مستعدترند.

توانایی ایجاد چشم‌انداز

مهارت‌های دیداری جنس مذکر، در مقایسه با زنان، بیشتر به نور متمرکز شباهت دارد و این نشان می‌دهد که چرا مرد کلید ماشین یا جورابش را وقتی به آنها نیاز دارد، پیدا نمی‌کند و نشان می‌دهد که چرا او در یخچال را باز می‌کند و می‌بندد و سپس می‌پرسد که آیا شیر داریم یا خیر؟

او می‌تواند از فاصله خیلی دور بر تصاویر و صورت‌های خیالی تمرکز کند، خواه آنها به صورت ظاهری باشند یا فاصله ذهنی مفهومی. جنس مذکر دارای یک عدسی تله‌فتو است، درحالی‌که جنس مؤنث دارای یک عدسی با زاویه باز است. این تمرکز سبب توانایی بیشتر مردان در پیش‌بینی و تصور آینده نسبت به زنان می‌شود. بالاتر از همه، رهبری درباره ایجاد دیدگاه‌هایی است که به مردم برای سازماندهی‌شان و بخشی که در آن کار می‌کنند، امیدواری می‌دهد. این ناشی از یک رهبری اساسی است و مردان در این زمینه برتری دارند؛ بدین دلیل که بینش آینده با استفاده از طرف راست مغز صورت می‌گیرد. افراد مذکر دارای قابلیت بستن نیمکره چپ و تأکید بر آینده، بدون دخالت دادن زمان حال هستند.

توجه به ساختار و شکل

مردان با استفاده از قسمت چپ مغز ساختار و شکل را دوست دارند. آنان ترجیح می‌دهند مانند یک مهندس یا یک دانشمند فیزیک، چیزها را به اجزای تشکیل‌دهنده‌اش تقسیم کنند. مردان به چیزهایی گرایش دارند که منطقی‌اند و نیاز به یافتن «پاسخ درست» نیز دارند.

کارخانه‌های خودرو اعضای را برای «باز کردن وسائل» انواع جدید «وسائط نقلیه رقبای خود» استخدام می‌کنند. آنها قطعات را به طور کامل به هم می‌ریزند و سپس دوباره آنها را به هم متصل می‌کنند. بدین ترتیب، راه‌های تولیدی ارزان و فنون و شیوه‌های ساختاری بهتری را استنتاج می‌کنند. تقریباً همه اعضای «کارگروه‌های بازکننده وسائل خودرو» (برای پی بردن به فناوری آن) مرد هستند.

ما قبلاً به تفاوت‌های جنسی در نتایج «شاخص میرزا/بریگز» اشاره کردیم. این نشان‌دهنده آن است که مردان برای درست بودن و اینکه پاسخ درستی عرضه کنند، گرایش بیشتری دارند.

درک تناقضات (ظاهراً بی‌معنی ولی درست)

زنان با استفاده از هر دو طرف مغز به صورت همزمان، نیاز کمتری به یافتن «پاسخ درست» یا «درست بودن» دارند؛ زیرا آنان از احساس نیمکره راست و نیمکره چپ به طور همزمان به صورت یک تحلیلگر استفاده می‌کنند. آنان یک گفتگوی ساختار نیافته را که شاید نتیجه‌ای نیز به دنبال نداشته باشد، به سهولت می‌پذیرند. یک تناقض عبارتی است که ظاهراً بی‌معنا و متناقض است، ولی در واقع درستی آن پذیرفته می‌شود. یک نمونه این است که نور، هم یک ذره و هم یک موج است. دانشمندان مرد چند قرن بحث کردند که کدام درست است، پیش از اینکه به طور کلی بپذیرند که هر دو می‌توانستند به صورت همزمان صحیح باشند. بیشتر زنان اگر احساس کنند یک راه حل درست نیست، حتی اگر منطقی باشد، آن را قبول ندارند. آنان بیشتر سعی در پذیرش این موضوع دارند که بیش از یک پاسخ صحیح برای یک مسئله خاص وجود دارد. مغز جنس مؤنث درک بیشتری از پارادوکس (یا تناقض) دارد. آنان معمولاً به آنچه احساس می‌کنند درست است و هم منطقی است، توجه می‌کنند، اغلب این دو ممکن است دو چیز متفاوت باشند.

گفت و شنود

درست در زمینه ارتباطات شنیداری بهتر و مبتنی بر هر دو نیمکره مغز، زنان در یادآوری آنچه مردم گفته‌اند، برتری دارند و می‌توانند به صورت همزمان به دو گفتگو گوش دهند. آنان می‌توانند همزمان، هم به تلویزیون گوش دهند و هم صحبت کنند. همچنین آنان در یک رستوران، هم می‌توانند به صحبت افراد میز خودشان و هم افراد میز مجاور گوش دهند.

میزان پایین‌تر تستوسترون نیز بدین معناست که آنان احتمالاً کمتر به رقابت در گفتگو گرایش دارند. زنان کمتر فخرفروشی و خودستایی می‌کنند. آنان نسبت به مردان شنوندگان بهتری هستند و شکل‌های شنیدن، یکی از راه‌های کلیدی است که همه ما اعم از بچه‌ها و بزرگسالان می‌آموزیم.

بسیاری از مسائل لفظی بزرگسالان، مانند قدرت تکلم، غالباً به مردان مربوط است. جنس مذکر احتمالاً چهار برابر جنس مؤنث به لکنت زبان مبتلا می‌شود. «خوانش‌پریشی یا واژه‌کوری» اصولاً یک پدیدهٔ مردانه است که نوع خفیف آن در مردان، پنج برابر شایع‌تر است، در حالی که نوع سخت این بیماری ده برابر بیشتر شایع است. پسران همچنین گیرندگان اصلی بیماری گفتار درمانی هستند.

کار گروهی

به دلیل اینکه مردان فقط از نیمی از مغزشان استفاده می‌کنند، مغز آنان در هنگام بمباران جزئیات و احساسات به آسانی طغیان می‌کند. وقتی این اتفاق می‌افتد، او احساس می‌کند که نیاز به تنهایی دارد تا روی مسئله کار کند یا اینکه به طور کامل آرامش یابد و در سکون بیندیشد. او دوست دارد مسائلی را در گروه‌ها ببیند و در مورد آنها صحبت کند.

مردان ممکن است در محاورهٔ عمومی کارآمد باشند ولی زنان در گفتگو و بحث بسیار بهترند. این ممکن است تبیینی برای این حقیقت باشد که گروه‌های زن مطلقه بیشتری نسبت به گروه‌های مرد مطلقه وجود دارند؛ ولو اینکه افراد در هر گروه باید منطقاً برابر باشند.

این امر (به اضافه اینکه زنان کمتر نیاز دارند که یک نظر صرفاً درست باشد) موجب می‌شود که زنان در گروه، بهتر از مردان کار کنند. مردان بیشتر روی استقلال خودشان و زنان روی صمیمیت با دیگران تمرکز می‌کنند و هر دو تمایل ناشی از تفاوت‌های ژنتیک در مغز است. به هر حال، این نمونهٔ اجتماعی جاری، آشکار می‌کند که رفتار جنس مذکر نسبت به علاقهٔ جنس مؤنث به صمیمیت، خودپسندانه‌تر است.

مخاطره‌پذیری

تفاوت‌های شیمیایی در مغز بدین معناست که مردان مخاطره‌پذیرتر هستند. آنان به آسانی ملول می‌شوند و ناشکیباترند و به فکر و تجارب جدید نیاز دارند. مردان بیشتر به دنبال چیزی ملموس مانند رانندگی سریع و پرش از هواپیما هستند. وقتی مردان تجربه‌ای خاص و جدید پیدا کنند، به دنبال تجارب متفاوت دیگر هستند. آنان برای ارتقا یا شغل بعدی تحقیق و بررسی می‌کنند.

مردان همچنین تقاطع‌ها را بیشتر از زنان می‌بُرنند. در همه جای دنیا احتمالاً مردان بیشتر از زنان در تصادفات شدید می‌میرند. در برخی از کشورها، در حدود سی سالگی مردها پانزده برابر بیشتر از زنان در حوادث ناشی از تصادفات فوت کرده‌اند.

تعداد مردان در همهٔ حرفه‌های پرخطر نسبت به جنس مخالف بیشتر است. آنان بازرگانانی متفاوت و اغلب عضو انواع باشگاه‌های قمار هستند.

سطوح کمتر دوپامین و میزان بیشتر سرتونین در مغز زنان به طور متوسط بدین معناست که آنان دوست دارند گزینه‌ها را پیش از تصمیم‌گیری ببینند برای کاهش مخاطره‌پذیری یا ریسک، با دیگران مشورت می‌کنند.

مربی‌گری

کاهش و افزایش تستوسترون قبل و بعد از رقابت در مردان بدین معناست که آنان پرخاشگرانه‌تر نسبت به زنان به «قتل» و «درگیری» اقدام خواهند کرد. آنان به قهرمان شدن نیاز دارند و بیش از زنان قهرمان می‌شوند. از آنجا که زنان کمتر رقابتی هستند و بیشتر از مردان احساس یگانگی و همدلی می‌کنند. آنان بهتر می‌توانند با اهداف و مقاصد دیگران انطباق یابند. این امر، به اضافه ارتباطات شنیداری و دیداری هر دو طرف مغز، آنان را در مربی‌گری غیر دستوری بهتر از مردان هستند. این ممکن است به دلیل افزایش تسلط حرفه‌های روان‌شناسی و مشاوره‌ای‌شان باشد که بر اساس آن به راه‌حل‌ها و مسائل دیگران توجه می‌کنند.

چالش با وضع موجود

میل به تلاش و مبارزه، از میزان بالای تستوسترون نشأت می‌گیرد. مردان سعی می‌کنند خوی پرخاشگری و رقابت‌جویی تستوسترون‌شان را با ابداع قوانینی که برای جامعه بسیار متمدن فراهم می‌گردد، کنترل کنند؛ مانند قوانین «آفساید» و خطا در فوتبال، نوبال و ای‌بی‌دبلیو در کریکت و قوانین جنگ و عهدنامه ژنو در مورد جنگ. بدون این قوانین، بازی، ورزش یا جنگ به دوره بربریت و آشوب سقوط خواهد کرد. اغلب مردان خودشان را با این قوانین، به مثابه پایه و شالوده جهان متمدن تعریف می‌کنند. دیگر مردان با تستوسترون بیشتر همچنین سعی در شکستن این قوانین دارند. شورش و طغیان علیه وضعیت موجود، عملکرد تستوسترون است. چالش با نظم پذیرفته شده کارها مخاطره‌آمیز است و مردان در نتیجه سرتونین کمتر و دوپامین بیشتر، ریسک‌پذیرتر و بنابراین دارای حالت مبارزه‌جویی بیشتر در برابر وضع موجود هستند.

تمایل به بهترین شدن

به دلیل وجود تستوسترون، قواعد کار و موقعیت، برای مردان بسیار مهم است. این بدین معناست که آنان سلسله مراتب، پیمان‌های اتحاد و اندازه‌گیری عملکرد را به منظور برآوردن این نیاز بیولوژیک ایجاد می‌کنند. به عبارت دیگر آنان نیاز دارند که بتوانند راجع به خودشان، در برابر عملکرد همجنسان، قضاوت کنند. مردان از نظر زیست‌شناختی به گونه‌ای ساخته شده‌اند که نقشی را در بازی‌های گروهی که یک طرف پیروز می‌شود و طرف دیگر شکست می‌خورد، بر عهده بگیرند. مردان، در مقام افراد و گروه‌ها، اصرار دارند درجه یک و بهترین باشند. آنان به دسیسه سیاسی، مبارزه‌جویی و پیروزی و کشورگشایی علاقه‌مندند. مردان برای پیروز شدن بازی می‌کنند و این صفت مشخصه به طور طبیعی و خودبه‌خودی بدین معناست که شخص دیگری در بازی شکست بخورد. مردان به طور طبیعی، اهل سرمشق یا پارادیم برنده-بازنده هستند. دو مرد برنده-بازنده را با هم در نظر بگیرید، ممکن است یک موقعیت بازنده-بازنده به وجود آید. هر یک از این موارد، به اجازه ندادن به دیگران برای برد مربوط می‌شود و کسانی که بازنده شوند، اجازه نمی‌دهند چنین اتفاقی رخ دهد. در مقابل، زنان در

رابطه با خودشان بیشتر راجع به اینکه بهترین شخصیت باشند، قضاوت می‌کنند نه اینکه بخواهند از همه افراد گوی سبقت را ببرایند.

موهبت‌های رهبری متفاوت ما

ما تأکید می‌کنیم که نمی‌خواهیم معیارهایی برای قضاوت درباره رهبری بسازیم. سعی ما این است که از هر دو جنس (مذکر و مؤنث) بهترین بسته آموزش رهبری ایجاد شده ممکن را جمع‌آوری کنیم و این باید برای رهبران هر دو جنسیت سودمند باشد.

تفسیر ما این است که استعدادهای طبیعی و ژنتیک که مغز جنس مؤنث و مذکر به منظور رهبری دارند، عبارتند از آنچه در جدول زیر آمده‌است:

استعدادهای طبیعی و ژنتیک مغز جنس مؤنث و مذکر

مذکر	مؤنث
عمل‌گرایی	رابطه‌مداری
رقابتی	گفت و شنود
قوه ابتکار	گوش‌دادن
مخاطره‌پذیری	مربی‌گری
هدف‌گرایی	ارتباطات میان‌فردی
چالش با وضع موجود	درک تناقضات
توانایی و ایجاد چشم‌انداز	آگاهی‌های اجتماعی
توجه به ساختار و شکل	کار گروهی
متمرکز شدن (بر یک وظیفه)	چند وظیفه‌ای بودن
تمایل به بهترین شدن	درک تفاوت‌ها

برگرفته از کتاب: سبک‌های رهبری مدیران زن و مرد

تالیف: لیز کوک-برایان راسول

ترجمه: دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی