



Woman in Development and Politics

Gender dynamics in the workplace: Coaching strategies for women in the organization

Ehsan Chitsaz¹  | Pedram Adibfar² 

1. Corresponding Author, Assistant professor, Entrepreneurship Development Department, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: chitsaz@ut.ac.ir
2. MSc. Student in Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: pedram.adibfar@ut.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 11 April 2023

Received in revised form: 5 July 2023

Accepted: 14 August 2023

Published online: 22 December 2023

Keywords:

Coaching Strategies,
Women Coaching,
Gender Justice,
Leadership,
Organization.

ABSTRACT

Despite significant progress in promoting gender justice in the workplace, gender dynamics further affect women's career opportunities and advancement. This article highlights coaching strategies to help female clients navigate these dynamics and advance their careers. Drawing on research and best practices, this article builds on the recognition and understanding of gender differences while avoiding harmful stereotypes. In this research, women identified studies related to the areas of coaching strategies in the workplace by using the methods of review systems and by searching in databases and specifying indicators to get the opinion of the input researches, we analyzed the data using a narrative synthesis. The studies included in this review used different coaching interventions, including one-on-one coaching, group coaching, and mentoring programs. Several studies have focused on the impact of mentoring on gender-based biases, including perceptions of women in leadership positions and the impact of mentoring on men's attitudes toward female leaders. This systematic literature review highlights the effectiveness of coaching in addressing gender-based biases, identifying and overcoming barriers to advancement, and developing effective communication and leadership skills for women in the workplace. In this paper, we conclude that while progress toward gender equity remains a struggle, mentoring can play a critical role in helping women reach their full potential in the workplace.

Cite this article: Chitsaz, E. & Adibfar, P. (2023). Gender dynamics in the workplace: Coaching strategies for women in the organization. *Women in Development and Politics*, 21(4), 1029-1055. DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.357615.1008332>



© The Author(s).

Publisher: The University of Tehran Press.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.357615.1008332>



انتشارات دانشگاه تهران

زن در توسعه و سیاست

پویایی جنسیتی در محیط کار: راهبردهای کوچینگ زنان در سازمان

احسان چیت‌ساز^۱ | پدram ادیب‌فر^۲۱. نویسندهٔ مسئول، استادیار گروه توسعهٔ کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: chitsaz@ut.ac.ir۲. دانشجوی کارشناسی ارشد گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: pedram.adibfar@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۰۱

کلیدواژه‌ها:

راهبردهای مربیگری، رهبری، سازمان، عدالت جنسیتی، مربیگری زنان.

علی‌رغم پیشرفت قابل‌توجه در ترویج عدالت جنسیتی در محیط کار، پویایی جنسیتی همچنان بر فرصت‌های شغلی و پیشرفت زنان تأثیر می‌گذارد. این مقاله راهبردهای مربیگری را برای کمک به مراجعان زن در جهت هدایت این پویایی‌ها و پیشبرد شغل خود برجسته می‌کند. همچنین با تکیه بر تحقیقات و بهترین شیوه‌ها، بر اهمیت به‌رسمیت‌شناختن و درک تفاوت‌های جنسیتی در عین اجتناب از کلیشه‌های مضر تأکید می‌کند. در این پژوهش، با رویکرد مرور سیستماتیک به شناسایی مطالعات مرتبط با حوزه راهبردهای مربیگری زنان در محل کار پرداختیم و با جست‌وجو در چندین پایگاه داده و مشخص کردن معیارهایی برای در نظر گرفتن پژوهش‌های ورودی تحقیق، با استفاده از یک رویکرد سنتز روایی به تحلیل داده‌ها پرداختیم. مطالعات موجود در این بررسی از مداخلات مربیگری مختلف، از جمله مربیگری یک‌به‌یک، مربیگری گروهی و برنامه‌های مربیگری استفاده کردند. چندین مطالعه بر تأثیر مربیگری بر سوگیری‌های مبتنی بر جنسیت متمرکز شده‌اند، از جمله درک زنان در پست‌های رهبری و تأثیر مربیگری بر نگرش مردان نسبت به رهبران زن. این مرور متون نظام‌مند، اثربخشی مربیگری را در پرداختن به سوگیری‌های مبتنی بر جنسیت، شناسایی و غلبه بر موانع پیشرفت و توسعه مهارت‌های ارتباطی و رهبری مؤثر برای زنان در محیط کار را برجسته می‌کند. در این مقاله به این نتیجه رسیدیم که درحالی‌که پیشرفت به سمت عدالت جنسیتی همچنان یک مبارزه باقی می‌ماند، مربیگری می‌تواند نقشی حیاتی در کمک به زنان برای دستیابی به ظرفیت کامل خود در محیط کار ایفا کند.

استناد: چیت‌ساز، احسان و ادیب‌فر، پدram (۱۴۰۲). پویایی جنسیتی در محیط کار: راهبردهای کوچینگ زنان در سازمان. زن در توسعه و سیاست، ۲۱(۴)، ۱۰۲۹-۱۰۵۵

DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.357615.1008332>DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.357615.1008332>

© نویسندگان.

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

پویایی جنسیتی در محیط کار، موضوعی دیرینه برای زنان بوده است و علی‌رغم پیشرفت‌های قابل توجه، زنان همچنان با چالش‌هایی در دستیابی به برابری از نظر فرصت‌های شغلی و پیشرفت مواجه هستند. مطالعات نشان می‌دهد تفاوت‌های جنسیتی در محیط کار از نظر سبک‌های ارتباطی، فرایندهای تصمیم‌گیری و سبک‌های رهبری وجود دارند. درک این تفاوت‌ها و پیمایش در آن‌ها برای پیشرفت زنان در حرفه آنان بسیار مهم است. با این حال، تحقیقات نشان می‌دهد مربیگری و راهنمایی می‌تواند در رسیدگی به این چالش‌ها و توانمندسازی زنان برای دستیابی به موفقیت در محیط کار مؤثر باشد. هدف این مقاله پژوهشی، بررسی راهبردهای مربیگری است که به زنان کمک می‌کند تا پویایی‌های جنسیتی را در محیط کار هدایت کنند. مقاله با بحث در مورد اهمیت درک تفاوت‌های جنسیتی در عین اجتناب از کلیشه‌های مضر آغاز می‌شود. در ادامه در مورد تأثیر این تفاوت‌ها بر سبک‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری و تأثیر آن‌ها بر سبک‌های رهبری مردان و زنان بحث می‌کنیم. سپس نقش کوچینگ را در کمک به مراجعان زن در جهت‌یابی این پویایی‌ها و موفقیت در حرفه آنان برجسته خواهیم کرد. این مقاله همچنین بر نیاز به ایجاد فرهنگ گفت‌وگوی باز در سازمان‌ها برای تسهیل بحث‌های فعال در مورد جنسیت و تشویق رهبران به شناسایی و رسیدگی به سوگیری‌های مبتنی بر جنسیت تأکید می‌کند. علاوه بر این، بر روابط مربیگری غیررسمی و ایجاد برنامه‌های شغلی که بر موانع نامرئی مانند دیوارهای شیشه‌ای غلبه می‌کند، تأکید می‌شود (Chitsaz & Zeinali, 2019: 142).

کوچینگ یک رویکرد هم‌زیست، هدف‌گرا و سیستمی است که ارتقای فوری عملکرد و پرورش مهارت‌ها را با استفاده از روش‌های آموزشی یا کمک‌آموزشی در اولویت قرار می‌دهد (Parsloe, 2019: 235). از این رو کوچینگ به دنبال آزادسازی ظرفیت یک فرد برای تقویت عملکرد خود، از طریق تمرکز بر بازیابی ظرفیت‌های فرد است (Whitmore, 1992: 78). از منظر دیگر، کوچینگ سرمایه‌گذاری مشترکی است که جست‌وجوی راه‌حل را در اولویت قرار می‌دهد؛ جایی که کوچ، افزایش عملکرد کاری، تجربیات شخصی، یادگیری مستقل و رشد فردی را تسهیل می‌کند (Grant, 2001). همچنین کوچینگ به عنوان هنر پرورش عملکرد، یادگیری و رشد یک فرد دیگر شناخته می‌شود (Downey, 2003: 142). این فرایند نشان‌دهنده یک اتحاد قدرتمند است که هدف آن به حرکت درآوردن و اصلاح فرایند مداوم یادگیری، کارآمدی و رضایت انسان است. کوچینگ با تمرکز بر چالش‌های کاری، مهارت‌ها و روش‌های روان‌شناختی را در رابطه‌ای انفرادی برای کمک به افراد، به‌ویژه مدیران یا رهبران، در افزایش اثربخشی آن‌ها به کار می‌گیرد. در رابطه کوچینگ، گفت‌وگو به

سبک سقراطی بین مربی و مراجع شکل می‌گیرد که در آن، سؤالات باز ابزار اصلی مورد استفاده کوچ برای تحریک خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری شخصی مراجع هستند (Passmore & Fillery, 2011: 77)؛ فرایندی تأملی که در آن، مربی با گفت‌وگو و مذاکرات مستمر، تغییرات رفتاری مثبت را در مراجع تسهیل می‌کند تا به اهداف فردی یا کاری دست یابد (Lai, 2014). کوچینگ همچنین رابطه‌ای حمایتی است که بین مراجعی که در نقش‌های مدیریتی قرار دارد و دستیابی به اهداف متقابل شناسایی شده برای افزایش عملکرد حرفه‌ای و رضایت فردی است. در نتیجه اثربخشی سازمانی مراجع را در یک قرارداد مربیگری، که به‌طور رسمی ایجاد شده است، افزایش می‌دهد (Kilburg, 1996: 141). در نهایت، کوچینگ به‌عنوان یک فرایند توسعه انسانی شامل تعاملات ساختاریافته و متمرکز با استفاده از راهبردها، ابزارها و تکنیک‌های مناسب برای ارتقای تغییرات مطلوب، پایدار و مفید برای مربی در نظر گرفته می‌شود (Cox et al., 2010). کوچینگ نقش مهمی در ارتقای جایگاه زنان در جامعه دارد و می‌تواند زنان را در زمینه‌های مختلف، از پیشرفت شخصی تا رشد حرفه‌ای حمایت کند. کوچینگ به زنان کمک می‌کند تا با تمرکز بر قوت‌ها و ظرفیت خود، عزت‌نفس و اعتماد به‌نفسشان را افزایش دهند (Reade et al., 2009: 515).

این توانمندسازی می‌تواند در رابطه فرد به فرد، بر تغییر مدل‌های ذهنی مراجع تأثیر بگذارد و به زدودن باورهای محدودکننده در نقش‌های مختلف اجتماعی مانند موقعیت‌های رهبری، کارآفرینی یا هر زمینه دیگری کمک کند. از طریق مربیگری، زنان می‌توانند مسیرهای شغلی خود را توسعه دهند، مهارت‌های رهبری به‌دست آورند، درباره حقوق و ارتقای شغلی مذاکره کنند، تعادل بین کار و زندگی را مدیریت کنند و در پویایی‌های محل کار ارتقا یابند. این در نهایت به دستیابی به عدالت جنسیتی در نیروی کار کمک می‌کند. رشد شخصی، بخشی جدایی‌ناپذیر از موقعیت اجتماعی است (Hopkins et al., 2022: 196).

کوچینگ می‌تواند به زنان در تعریف و دستیابی به اهداف شخصی، بهبود روابط بین فردی و مدیریت استرس کمک کند که به بهبود کلی کیفیت زندگی منجر می‌شود. از سوی دیگر، در بسیاری از جوامع، زنان کمتر در پست‌های رهبری حضور دارند. کوچینگ بستری برای توسعه مهارت‌های ضروری رهبری مانند تصمیم‌گیری، تفکر راهبردی و هوش هیجانی ارائه می‌دهد. این مهارت‌ها به زنان کمک می‌کند تا نقش‌های رهبری را ارتقا دهند، نقش‌های رهبری برتری پیدا کنند و بر ساختارها و هنجارهای اجتماعی تأثیر مثبت بگذارند. همچنین زنانی که از مربیگری بهره‌مند شده‌اند،

می‌توانند به الگوهایی برای زنان و دختران دیگر تبدیل شوند و آنچه را که دست‌یافتنی است به دیگران نشان دهند و دیگران را ترغیب کنند که راه آن‌ها را دنبال کنند (Jackson & Bourne, 2020: 23). این امر می‌تواند به تدریج تصورات اجتماعی را در مورد نقش‌ها و قابلیت‌های زنان تغییر دهد. برای زنان، به‌ویژه در جوامعی که با موانع سیستمی برای پیشرفت روبه‌رو هستند، داشتن مربی می‌تواند مفید باشد. از این‌رو کوچینگ می‌تواند ابزاری ضروری برای پیشبرد موقعیت زنان در جامعه، توانمندسازی آن‌ها برای تحقق پتانسیل‌های خود، کمک به جوامع خود و به‌چالش کشیدن هنجارها و ساختارهای اجتماعی باشد که برابری جنسیتی را محدود می‌کند (Cunningham et al., 2019: 68).

مطالعات درباره تفاوت‌های جنسیتی در محل کار نشان می‌دهد زنان از زبان، بیشتر برای ایجاد ارتباط استفاده می‌کنند؛ درحالی‌که مردان از زبان، بیشتر برای ایجاد تسلط و ابراز وجود استفاده می‌کنند. همچنین ممکن است زنان در تصمیم‌گیری مشارکت بیشتری داشته باشند؛ درحالی‌که مردان مقتدرتر و رقابتی‌تر باشند. رهبران زن ممکن است همکاری و ایجاد ارتباط را در اولویت قرار دهند. در مقابل، مردان ممکن است قاطعیت و قدرت را اولویت بدانند. این تفاوت‌های جنسیتی می‌تواند زنان را رهبران کم‌صلاحیت یا ناکارآمد جلوه دهد و هدایت این پویایی‌ها را در صنایع تحت‌سلطه مردان برای آنان دشوار کند. کوچینگ، ابزاری قدرتمند در رسیدگی به این چالش‌ها و توانمندسازی زنان برای موفقیت در حرفه است. مربیان می‌توانند به مراجعان زن کمک کنند تا سبک‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری خود را درک کنند و راهبردهایی برای هدایت پویایی جنسیت در محل کار ایجاد کنند. آنان همچنین می‌توانند به مراجعان کمک کنند تا مربیان غیررسمی را شناسایی و برنامه‌های شغلی را به‌گونه‌ای ایجاد کنند که بر موانع پیشرفت پیروز شوند. رهبران با ایجاد فرهنگ گفت‌وگوی باز و تشویق بحث‌های فعال در مورد جنسیت و ترویج فرهنگ فراگیری، می‌توانند محیط کاری ایجاد کنند که در آن زنان احساس ارزشمندی و حمایت کنند. علاوه‌براین، آنان با شناخت و پرداختن به سوگیری‌های مبتنی بر جنسیت می‌توانند به ایجاد یک محل کار عادلانه‌تر کمک کنند که در آن، همه کارکنان فرصت موفقیت داشته باشند. با ایجاد برنامه‌های شغلی برای غلبه بر موانع نامرئی مانند دیوارهای شیشه‌ای، شناسایی پست‌های سازمانی کلیدی و توسعه راهبردهایی برای انتقال به این سمت‌ها، آنان می‌توانند بر موانع ساختاری که مانع پیشرفت شغلی آن‌ها می‌شود، غلبه کنند (Chitsaz & Lotfi, 2019: 238).

برای پاسخ به سؤال تحقیق و شناسایی مطالعات مرتبط در مورد راهبردهای مربیگری برای زنان در محل کار، از رویکرد مرور سیستماتیک استفاده کردیم. همچنین وضعیت فعلی تحقیقات را در مورد

پویایی جنسیت در محیط کار و تأثیر مربیگری بر پیشرفت شغلی زنان تجزیه و تحلیل کردیم. با این تجزیه و تحلیل امیدواریم بینش‌هایی درباره راهبردهای مربیگری مؤثر ارائه دهیم که به زنان کمک کند تا پویایی‌های جنسیتی را در محل کار هدایت کنند و در حرفه خود به موفقیت برسند.

۲. پیشینه پژوهش

۲-۱. دانسته‌ها در خصوص جنسیت و زنان

در این بخش، به برخی از ویژگی‌های زنان اشاره می‌شود. اگرچه این موارد ممکن است برای همه صادق نباشد، به‌طور گسترده در ادبیات کسب‌وکار به اشتراک گذاشته می‌شود و توصیف می‌شود. تأثیر این موارد پیچیده است و مشخص نیست به‌طور دقیق چگونه است، اما مربیان اگر قصد کار مؤثر با زنان را دارند، باید از این مسائل آگاه باشند.

۲-۱-۱. زنان و پرورش‌دادن

این تصور وجود دارد که زنان بیشتر از مردان به رشد دیگران اهمیت می‌دهند و دلسوز هستند. زنان بیشتر رابطه‌گرا و فرایندگرا هستند تا وظیفه‌گرا و تمایل دارند بیشتر از مردان به‌صورت مشارکتی کار کنند. ایگلی^۱ و کارلی^۲ (۲۰۰۷: ۶۶) این ویژگی‌ها را گرایش‌های جمعی زنان می‌نامند، در مقابل گرایش‌های عاملی مردان که بیشتر متکی به خود، تهاجمی، برتری طلب و مستقل هستند. این تصور وجود دارد که ویژگی‌های عاملی با رهبری مؤثر در ارتباط هستند و در نتیجه، زنان خود را در تنگنا می‌یابند. اگر آن‌ها به‌طور طبیعی و دلسوزانه عمل کنند و در شبکه‌ای از هم‌تیمی‌ها به‌طور مشترک کار کنند، ممکن است تصور شود که شبیه یک رهبر عمل نمی‌کنند. در مقابل اگر طبق هنجارهای رهبری مردانه رفتار کنند، سختگیر یا زورگو به‌نظر می‌رسند یا تصور می‌شود با تیم همکاری نمی‌کنند (یا حتی تصورات بدتر). آنسون دورنس^۳، مربی فوتبال، پس از تلاش برای یافتن بهترین روش مربیگری برای زنان اظهار می‌کند: «زنان برخلاف سبک سلسله‌مراتبی مردانه، از طریق شبکه به‌هم‌پیوسته‌ای از روابط شخصی ارتباط برقرار می‌کنند... [و مربیان] مجبورند یک سبک رهبری ارتباطی، که بسیار غنی‌تر و رضایت‌بخش‌تر از سبک سلسله‌مراتبی است، ایجاد کنند.»

1. Eagly

2. Calri

3. Anson Dorrance

۲-۱-۲. خودتبلیغی

بسیاری از تحلیلگران معتقدند زنان برای صحبت کردن در مورد خود یا دستاوردهای خود احساس راحتی چندانی ندارند (Smith, 2000: 228; Tannen, 1994); برای مثال با خود فکر می‌کنند: «آن‌ها می‌دانند من چه کار خوبی دارم انجام می‌دهم. چرا به خاطرش به من پاداش نمی‌دهند؟» (Evans, 2001). در جلسات، مردان اغلب وارد بحث می‌شوند و درستی و تخصص خود را آشکار می‌سازند. آن‌ها می‌توانند همان‌طور که به آن‌ها آموزش داده شده است، کاملاً مثبت به‌نظر برسند؛ درحالی‌که زنان با ابراز تردید و عدم اطمینان، احساس راحتی بیشتری می‌کنند. رهبران مرد موفق، خودتبلیغی را الگو می‌کنند. به‌هرحال از مدیران اجرایی انتظار می‌رود افراد را از کمک‌های مهمی که کرده‌اند، آگاه کنند (Esser et al., 2018: 158).

زنان ادب بیشتری دارند تا از این طریق خودخواه یا خودپسند به‌نظر نرسند. گاهی زنان اجازه می‌دهند صحبت آنان در جلسات قطع یا نادیده گرفته شود؛ درحالی‌که مردان برای صحبت، همدیگر را با آرنج می‌زنند. زنان تمایل دارند به دنبال تعادل بین فردی یا حداقل احساس کردن آن باشند. در مقابل، مردان احساس می‌کنند باید مرتباً از جدی گرفتن دستاوردهای خود به‌عنوان فردی آینده‌دار در سازمان دفاع کنند و زنان گاهی از این وضعیت مردانه ناراحت می‌شوند. مردان و زنان حتی به‌طور متفاوتی خود را به رخ می‌کشند. مردان رویکردی اثبات‌کننده برای برتری خود در پیش می‌گیرند؛ درحالی‌که زنان تمایل دارند خود را به شیوه‌ای ظریف‌تر تبلیغ کنند (Miller et al., 1992: 388). رفتار مردانه زمانی که به‌وسیله زنان نشان داده شود، مشکل‌ساز می‌شود. خودتبلیغی در زنان عمومیت ندارد و از زنان توقع تواضع می‌رود. هنگامی که مانند یک کلیشه مردانه رفتار می‌کنند، ناراحتی و سردرگمی و مقاومت ایجاد می‌شود (Eagly & Carli, 2007: 65).

اثر بخشی شغلی مستلزم دیده‌شدن است. از این‌رو عامل کلیدی، نوع تفسیر یا ادراک است. در برخی محیط‌های مردانه، وقتی تواضع به بی‌کفایتی تعبیر می‌شود، زن بازنده است. در چنین محیط‌هایی، چالش زنان این است که بفهمند چگونه می‌توانند بدون اینکه حس نامطلوبی به خود پیدا کنند، عملکرد خود را مؤثر نشان دهند. جای تعجب نیست که تحقیقات نشان می‌دهد برخی از زنان با مخفی شدن به کلیشه‌های منفی واکنش نشان می‌دهند (Goffee & Jones, 2000: 67). آن‌ها لباس‌هایی می‌پوشند که زنانگی آن‌ها را پنهان می‌کند، استعداد منحصر به فردشان را عرضه نمی‌کنند یا رفتار زنانه خود را با رفتاری مردانه ترکیب می‌کنند. این امر شانس آن‌ها را برای دیده‌شدن به‌عنوان یک رهبر بالقوه کاهش می‌دهد و احتمال بهره‌مندی از ویژگی‌های منحصر به فرد

زنان در محیط کار را کم می‌کند. نداشتن اصالت^۱ راهبرد بلندمدت خوبی نیست (Josephs et al., 2019: 120).

۲-۱-۳. سبک ارتباطی

زنان و مردان در محل کار به شکلی متفاوت ارتباط برقرار می‌کنند. این تفاوت‌های قابل توجه در مطالعات تانن^۲ (۱۹۹۰) مربوط به سال‌های ۱۹۸۶، ۱۹۹۰، ۱۹۹۴ درباره نحوه گفت‌وگوشنود زن و مرد توضیح داده شده است که خواندن آن‌ها برای مری اجرایی ضروری است. تانن جامعه‌شناسی است که زمان زیادی را صرف مشاهده ارتباطات در محیط‌های کسب‌وکار کرده و به نتایج کلی زیر رسیده است: مردان و زنان تمایل دارند از سبک‌های مکالمه متفاوتی استفاده کنند و زمانی که سبک‌ها با هم تداخل پیدا می‌کنند یا اشتباه درک می‌شوند، به اشتباه به نیت بد، ناتوانی، شخصیت ضعیف یا سایر ویژگی‌های منفی فردی تعبیر می‌شوند. به بیان تانن، مشکل زنان در محل کار این است که «مرد هنجار و زن غیرهنجار دیده می‌شود. اگر سبک زنان و مردان متفاوت باشد، معمولاً این زنان هستند که باید تغییر کنند». او خاطرنشان می‌کند که زنان به دلیل سبک مکالمه‌ای که دارند، به‌طور منفی قضاوت می‌شوند؛ سبکی که به‌عنوان بخشی از رشد طبیعی در زنان به بسیاری از دختران آموزش داده می‌شود.

در تحقیق حاضر، موضوعات متعددی در رابطه با سبک‌های ارتباطی زنان مورد بررسی قرار گرفته است. تانن بیان می‌کند که زنان معمولاً ترجیح می‌دهند به‌جای دستور مستقیم، درخواست یا پیشنهاد بگیرند. این شیوه ارتباطی می‌تواند احساس امنیت بیشتری را ایجاد کند، اما ممکن است برای برخی، به‌ویژه مردان یا زنانی که به دنبال معنای واقعی پیام هستند، گیج‌کننده باشد؛ به‌عنوان مثال، زنی ممکن است برای تصمیم‌گیری مشترک درباره محل ناهار، بپرسد «دوست داری ناهار کجا برویم؟» درحالی‌که مرد ممکن است پاسخ مستقیمی بدهد و زن این رفتار را نشانه بی‌توجهی تلقی کند.

همچنین برخی از زنان عادت دارند به‌صورت اجباری و غیرضروری عذرخواهی کنند که این رفتار نوعی ادب و عرف اجتماعی است؛ درحالی‌که مردان گاهی عذرخواهی‌های زنان را نشانه‌ای از تمکین یا ضعف تلقی می‌کنند. علاوه‌براین، زنان برای حفظ احساسات مثبت در رابطه اغلب تشکر می‌کنند، حتی اگر دلیل خاصی برای آن وجود نداشته باشد. این رویکرد برای مردان گیج‌کننده است.

۱. منظور از کلمه اصالت در اینجا، خود واقعی بودن مطابق با جنسیت است.

زنان گاهی از نظرخواهی به‌عنوان روشی برای نشان دادن توجه و احترام استفاده می‌کنند؛ حتی اگر قصدی برای استفاده از نظر ارائه‌شده را نداشته باشند که این می‌تواند برای مردان گیج‌کننده باشد. همچنین مردان و زنان ممکن است از تمجید و انتقاد به شیوه‌های متفاوتی استفاده و این بازخوردها را به‌طور متفاوتی تفسیر کنند؛ برای مثال، برخی افراد ممکن است تحسین را دخالت یا فضولی تلقی کنند؛ درحالی‌که دیگری ممکن است از آن خجالت بکشد.

زنان اغلب از بیان مشکلات به‌عنوان ابزاری برای تقویت روابط استفاده می‌کنند، اما مردان ممکن است ندانند چگونه با این مسائل برخورد کنند. آنان اغلب احساس می‌کنند که باید مشکل را حل کنند که ممکن است فقدان همدلی تلقی شود. درنهایت، سبک‌های غیرمستقیم ارتباطی که به‌وسیلهٔ زنان (و برخی از مردان) به‌کار گرفته می‌شود، ممکن است برای افرادی که به این شیوه عادت ندارند، گیج‌کننده باشد. این سبک‌های ارتباطی مختلف و تفاوت‌های فرهنگی به سوءتفاهم و گمانه‌زنی‌های نادرست منجر می‌شوند؛ بنابراین درک و توجه به این تفاوت‌ها برای ارتباط مؤثر حیاتی است.

۲-۱-۴. الگوهای ارتباطی ناکارآمد

کاتلین ریردون^۱ (۱۹۹۵) در کتاب *آن‌ها آن را نمی‌فهمند، آیا می‌فهمند؟* پنج روشی را شرح می‌دهد که در آن، الگوهای ارتباطی بین زن و مرد به زنان در محل کار آسیب می‌رساند. در تحقیق حاضر، به بررسی الگوهای ارتباطی ناکارآمد پرداخته‌ایم که شامل چندین مورد می‌شود. اولین مورد، الگوهای ارتباطی نادیده گرفته شده است که زمانی رخ می‌دهد که مردان حرف‌های زنان را قطع یا از آن‌ها چشم‌پوشی می‌کنند. این امر موجب می‌شود زنان در موقعیتی دشوار قرار گیرند و نیازمند تأکید مجدد بر نظر خود باشند یا درنهایت به سکوت روی آورند. دومین مورد، الگوهای ارتباطی تلافی‌جویانه است که در آن، مردان به‌گونه‌ای با زنان ارتباط برقرار می‌کنند که به‌نوعی انتقام از اهانت‌های دریافتی از زنان زندگی‌شان محسوب می‌شود. این امر موجب سردرگمی و احساس ناامنی در زنان می‌شود.

سومین مورد، حمایت از الگوهای ارتباطی ناکارآمد است که از نقش‌های سنتی زنان نشئت می‌گیرد. مردان به زنان چندان به‌عنوان همکار نگاه نمی‌کنند و این نگاه موجب می‌شود که زنان در تصمیم‌گیری بین مشارکت یا مقابله با این الگوهای نقشی قرار گیرند. چهارمین مورد، الگوهای ارتباطی حذف‌کننده است که به مسئلهٔ دوگانگی رفتار ارتباطی مردان در حضور یا عدم حضور زنان اشاره دارد. این موارد نشان می‌دهد بعضی مسائل در حضور زنان بیان نمی‌شوند یا اطلاعات کلیدی در جمع‌های مردانه

1. Kathleen Reardon
2. They don't get it, do they?

منتقل می‌شوند. پنجمین و آخرین مورد، الگوهای ارتباطی تضعیف‌کننده است که به شکل نامحسوس در رسانه‌ها و فرهنگ سازمانی نمایان می‌شود و موجب تحقیر یا حتی آسیب به حرفه زنان می‌شود. در نهایت، این الگوهای ارتباطی ناکارآمد نشان می‌دهد برای رسیدن به ارتباط مؤثر، هردو طرف باید به درک متقابل از معانی و سبک‌های مکالمه دست یابند.

۲-۱-۵. صریح و بلند صحبت کردن

این حوزه دشوار و عامل دیگری است که به واسطه ادراکات متفاوت به زنان بلندهمت آسیب می‌رساند. مردان آموخته‌اند که بایستند و بلند حرف خود را بزنند. اگرچه خیلی از مردان در ابتدا با این کار مشکل دارند، در نهایت همه یاد می‌گیرند که چگونه این کار را انجام دهند. زنان اغلب برعکس این موضوع را یاد می‌گیرند: عقب‌نشستن و اجازه‌دادن به دیگران برای صحبت کردن، آرام و متواضعانه صحبت کردن و اجتناب از مورد توجه واقع شدن زیادی در میان جمعیت. هنگامی که زنان با صدای بلند و صریح صحبت می‌کنند، بی‌حیا یا نفرت‌انگیز یا زورگوبودن تلقی می‌شوند. گاهی مردان حتی می‌توانند در محل کار فریاد بزنند و چنین عملی ممکن است «لحظه‌ای عالی در رهبری» تلقی شود، اما وقتی زنی صدایش را بلند می‌کند، این خطر را دارد که کنترل‌ناپذیر دیده شود: «او به شدت عصبانی است. تو که می‌دانی زن‌ها چطورند» (Brescoll & Uhlmann, 2008: 271; Block et al., 2022).

حتی نگاه کردن مستقیم به چشم مردان نیز می‌تواند برای زنان خطرناک باشد. وقتی مردان این کار را انجام می‌دهند، یک عمل ارتباطی خوب و حتی صداقت در رفتار در نظر گرفته می‌شود. مردان روراست در فرهنگ سفیدپوستان آمریکایی، دست دراز می‌کنند و محکم دست می‌دهند و درست در چشمان طرف مقابل نگاه می‌کنند. وقتی زنان در چشمان مردان نگاه می‌کنند، مردان ممکن است ندانند چگونه باید آن را تفسیر کنند. آن‌ها احساس راحتی نمی‌کنند و این عمل گیج‌کننده است. بسیاری از زنان تجربه صحبت کردن دارند، اما شنیده نمی‌شوند. برای موفقیت در فضای کسب‌وکار کنونی، زنان باید با صدای قاطعانه‌ای صحبت کنند و راهی برای عبور از آب‌های باریک بیابند. اگر بیش از حد محتاط باشند، بی‌کفایت تلقی می‌شوند و اگر بیش از حد صدایشان را بلند کنند، زورگو تصور می‌شوند. اما کسب‌وکار مدرن به سرعت پیش می‌رود و زمانی برای منتظرماندن وجود ندارد که فرد را مؤدب بدانند. نادیده گرفتن آنچه فرد برای گفتن دارد، برای آن‌ها بسیار آسان است. فرد باید رسا صحبت کند و گهگاه سروصدا کند، وگرنه به او توجهی نمی‌کنند (شرلی پترسون، قائم‌مقام شرکت نورتروپ، به نقل از ربردون).

۲-۱-۶. سبک رهبری

علی‌رغم اینکه شواهدی برای تفاوت قابل توجه در توانایی رهبری بین زنان و مردان در روابط عمومی وجود ندارد، زنان همچنان تا حد زیادی در پست‌های رهبری و مدیریت ارشد غایب هستند (Place & Vardeman-Winter, 2018: 168). شواهد تحقیقاتی درخور توجهی وجود دارد که نشان می‌دهد تمایل زنان به رهبری با تمایل مردان متفاوت است و این امر با توجه به روش‌های مختلف تربیت و اجتماعی شدن پسران و دختران جای تعجب ندارد. شواهد نشان می‌دهد زنان معمولاً در تلاش‌های رهبری خود فراگیرتر و مشارکتی‌تر عمل می‌کنند. آن‌ها خواهان اجماع و مشارکت هستند و می‌توان متصور بود این ویژگی‌ها واقعاً مدرن هستند و می‌توانند در یک اقتصاد خلاق و کارآفرینانه با کارکنان امروزی، مؤثرتر باشند. زنان همچنین تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاشتن دانش و دریافت اطلاعات قبل از اقدام دارند. آن‌ها کمتر برای تسلط‌جویی یا سلسله‌مراتب ارزش قائل هستند و تمایل دارند به‌عنوان فردی در مرکز شبکه منابع انسانی رفتار کنند. یکی از مدیران اجرایی زن، سبک خود را «توانمندسازی همدلانه» می‌نامد (Smith, 2000). چنین سبکی با رهبری مریبان مرد ورزشکار فاصله زیادی دارد. چندین منبع درباره سبک‌های رهبری زنان مانند کار-روفینو^۱ (۱۹۹۳)، گیلیگان^۲ (۱۹۸۲)، هلگسن^۳ (۱۹۹۰)، روزنر^۴ (۱۲۰: ۱۹۹۹) و اسمیت^۵ (۲۰۰۰) در بخش منابع فهرست شده است (Chitsaz et al., 2019).

۲-۱-۷. چندوظیفه‌ای بودن

شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد زنان در انجام چند کار به‌طور هم‌زمان راحت‌تر هستند و مردان وظایف متوالی را ترجیح می‌دهند. این مشاهدات به‌وسیله مطالعات عملکردی ام‌آرآی^۶ درمورد فعالیت مغز تأیید شده است (Gurian & Annis, 2008)، اما بسیاری از شواهد در این زمینه، پیرو مشاهده یک مادر عصبانی که به‌طور هم‌زمان و مؤثر چندین کودک، نیازهای یک خانواده، والدین سالخورده و جلسات مدرسه را مدیریت می‌کند، حاصل می‌شود.

1. Carr-Rufino
2. Gilligan
3. Helgesen
4. Rosener
5. Smith
6. MRI

۲-۱-۸. پاسخ به فشارهای نقش

به طور متوسط، زنان زمان و انرژی بیشتری را صرف مسائل خانوادگی می‌کنند. در مطالعه مک‌کینزی^۱، مردان و زنان به طور برابر گزارش کردند که خانواده مهم است، اما زنان بهای بیشتری برای آن می‌پردازند. هیولت^۲ (۲۰۰۲) در گزارش خود در مجله کسب‌وکار هاروارد خاطر نشان می‌کند که وقتی زنان در دنیای شرکت‌ها رشد می‌کنند، تمایل دارند فرزندان کمتری داشته باشند. این در حالی است که برای مردان، خلاف این موضوع صادق است. او می‌افزاید: «حقیقی وجود دارد که دردناک است: بین یک سوم تا نیمی از تمام زنان موفق شغلی در ایالات متحده در دوران میانسالی فرزندی ندارند. این رقم در شرکت‌ها و کسب‌وکارهای بزرگ آمریکایی ۴۲ درصد است. این زنان بدون فرزندماندن را انتخاب نکرده‌اند. در واقع، اکثریت قریب به اتفاق ایشان مشتاق کودکان هستند.»

مسئولیت‌های خانوادگی، مشارکت کامل را نیز در فعالیتهای اجتماعی خارج از کار که برای پیشرفت بسیار مهم هستند، دشوار می‌کند. کارهای زیادی خارج از محل کار و در مهمانی‌ها، شام‌ها، جلسات، گردش‌ها و رویدادهای خیریه‌ای برای انجام‌دادن وجود دارد. علاوه بر این، قرار ملاقات‌های دندانپزشکی و بحران‌های خانوادگی نیز وجود دارد که نمی‌توان آن‌ها را زمان‌بندی کرد. ایگلی و همکاران (۲۰۰۳: ۵۸۳) در مطالعه‌شان دریافته‌اند که مریبگری در کاهش تعصبات جنسیتی علیه رهبران زن مؤثر است. این مطالعه از یک طرح کارآزمایی کنترل‌شده تصادفی‌سازی‌شده استفاده کرد و اثربخشی مداخله مریبگری را در کاهش سوگیری‌های جنسیتی در بین مدیران مرد ارزیابی کرد. مداخله کوچینگ شامل کارگاه‌ها و جلسات مریبگری فردی بود که بر افزایش آگاهی از سوگیری‌های مبتنی بر جنسیت و توسعه راهبردهایی برای غلبه بر آن‌ها متمرکز بود. نتایج نشان داد مداخله مریبگری به کاهش معنادار سوگیری‌های جنسیتی در بین مدیران مرد منجر می‌شود. مطالعه دیگری به وسیله کونینگ و ایگلی (۲۰۱۴: ۳۸۰) نشان داد مریبگری می‌تواند در افزایش درک شایستگی رهبری زنان نیز مؤثر باشد. این مطالعه از فراتحلیل ۴۶ مطالعه استفاده کرد و دریافت مداخلات مریبگری، شایستگی رهبران زن را افزایش می‌دهد. تحقیقات فزاینده‌ای در مورد علوم اعصاب و تفاوت‌های جنسیتی در مریبگری وجود دارد. این تحقیق به بررسی روش‌هایی می‌پردازد که جنسیت بر پاسخ مغز به مداخلات مریبگری تأثیر می‌گذارد و اینکه چگونه ممکن است این پاسخ بر اثربخشی مریبگری برای مردان و زنان تأثیرگذار باشد. تحقیقات دیگری (Chitsaz & Lotfi, 2019: 153; Chitsaz & Zeinali, 2019) نشان دادند مردان و زنان ممکن است پاسخ‌های عصبی متفاوتی به

1. McKinsey

2. Hewlett

بازخورد مربیگری داشته باشند. این مطالعه از تصویربرداری رزونانس مغناطیسی عملکردی^۱ برای اندازه‌گیری فعالیت مغز در پاسخ به بازخورد مثبت و منفی در طول مداخلهٔ مربیگری استفاده کرد. نتایج نشان داد زنان پاسخ‌های عصبی بیشتری به بازخورد مثبت در نواحی‌ای از مغز، مرتبط با شناخت اجتماعی و تنظیم هیجان دارند؛ درحالی‌که مردان پاسخ‌های عصبی بیشتری به بازخورد منفی در مناطقی از مغز دارند که با کنترل شناختی و تنظیم هیجان مرتبط است. مطالعهٔ دیگری به‌وسیلهٔ کونینگ^۲ و ایگلی (۲۰۱۴: ۳۸۴) تأثیر نقش‌های اجتماعی در شکل‌دهی کلیشه‌های جنسیتی و اینکه چگونه این کلیشه‌ها ممکن است بر اثربخشی مربیگری اثر بگذارد بررسی کرد. در این مطالعه مشخص شد زنان ممکن است به‌دلیل کلیشه‌های جنسیتی که رهبری را با ویژگی‌های مردانه مرتبط می‌کنند، شایستگی کمتری از مردان در نقش‌های رهبری داشته باشند.

درنهایت، این بررسی، اثربخشی مربیگری را در توسعهٔ مهارت‌های ارتباطی و رهبری مؤثر برای زنان در محیط کار برجسته می‌کند. مداخلات مربیگری که بر افزایش قاطعیت، مهارت‌های ارتباطی مؤثر و مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین تمرکز دارند، در افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های زنان در محیط کار مؤثر بوده‌اند. این یافته اهمیت مربیگری را در ایجاد مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز زنان برای موفقیت در موقعیت‌های رهبری برجسته می‌کند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

در این مطالعه، از یک رویکرد مرور سیستماتیک برای شناسایی مطالعات مرتبط در مورد راهبردهای مربیگری برای زنان در محل کار استفاده شد. ابتدا چندین پایگاه داده از جمله Google Scholar، PsycINFO و Web of Science جست‌وجو شدند. عبارات جست‌وجوشده عبارت‌اند از: «کوچینگ»، «زنان»، «بویایی جنسیت»، «محل کار»، «پیشرفت شغلی» و «رهبری». همچنین فهرست‌های مرجع مطالعات انتخابی، برای شناسایی مطالعات مرتبط دیگر بررسی شد.

معیارهای ورود مطالعاتی بودند که بر راهبردهای مربیگری برای زنان در محیط کار تمرکز داشتند، همچنین شامل ارزیابی اثربخشی مربیگری بودند و در مجلات معتبر منتشر شده بودند. مطالعاتی که روی کوچینگ برای توسعهٔ فردی یا کوچینگ زندگی متمرکز بودند، حذف شدند. پس از غربالگری عناوین و چکیده‌ها، متن کامل ۳۵ مطالعه برای بررسی بیشتر بازبایی شدند. از یک فرم استخراج داده برای استخراج اطلاعات مرتبط از هر مطالعه، از جمله طراحی مطالعه، حجم نمونه،

1. fMRI

2. Koenig

مداخلهٔ مربیگری، معیارهای نتیجه و نتایج استفاده شد. سپس مطالعات با استفاده از یک رویکرد سنتز روایی، که شامل خلاصه و ترکیب یافته‌های مطالعات و شناسایی مضامین مشترک بود، تحلیل شدند.

۴. یافته‌های پژوهش

مطالعات موجود در این بررسی از مداخلات مربیگری مختلف، از جمله مربیگری یک‌به‌یک، مربیگری گروهی و برنامه‌های مربیگری استفاده کردند. چندین مطالعه بر تأثیر مربیگری بر سوگیری‌های مبتنی بر جنسیت متمرکز شده‌اند، از جمله درک زنان در پست‌های رهبری و تأثیر مربیگری بر نگرش مردان نسبت به رهبران زن.

۴-۱. آنچه مربیان باید بدانند

۴-۱-۱. دانسته‌ها در خصوص سقف و دیوارهای شیشه‌ای

مطالعات طولی حاکی از این است که در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، روند صعودی شدیدی در حوزه‌هایی مانند درصد مدیران زن وجود داشته که در سال‌های اخیر با کاهش و تعدیل مواجه شده است. این کاهش نه تنها در حوزه‌های مدیریتی بلکه در نگرش‌ها نیز مشاهده می‌شود؛ برای مثال، درصد افرادی که رؤسای زن را تأیید می‌کنند و معتقدند زنان برای سیاست به اندازهٔ مردان مناسب هستند، کاهش یافته است (Eagly & Carli, 2007: 70). درک وضعیت فعلی زنان در محیط کار و به‌ویژه نقش آن‌ها در رهبری، امری حیاتی برای مربیان است. زنان امروزه در تمامی عرصه‌های کاری حضور دارند و قصد بازگشت به خانه را ندارند و نشانه‌هایی وجود دارد که آن‌ها به بازیگران اصلی اقتصاد تبدیل شده‌اند. با این حال، راهیابی به موقعیت‌های رهبری برای زنان بدون چالش نبوده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد زنان با موانع جنسیتی در توسعهٔ کسب‌وکار روبه‌رو هستند و سقف شیشه‌ای^۱ همچنان یک مسئلهٔ واقعی است (Shinnar et al., 2019: 73).

علی‌رغم ورود زنان به آموزش عالی با تعداد برابر یا بیشتر از مردان و حضور چشمگیر آن‌ها در دانشکده‌های پزشکی و دندانپزشکی، در مدارس بازرگانی^۲ کمتر از ۳۵ درصد از فارغ‌التحصیلان اخیر ام‌بی‌ای را تشکیل می‌دهند (Alsop, 2007). براساس داده‌های سرشماری کاتالیست^۳ در سال ۲۰۲۱، زنان ۴۷ درصد از نیروی کار آمریکا را تشکیل داده‌اند و درصد زنان در پست‌های مدیریتی و حرفه‌ای در نیروی کار آمریکا ۴۱ درصد است. در سال ۲۰۲۱، زنان فقط ۶ درصد از پردرآمدترین و ۳

1. Glass Ceiling

2. MBA

3. Catalyst

درصد از مدیران عامل را در فهرست ۵۰۰ شرکت فورچون تشکیل داده‌اند. در ایران نیز براساس آمار رسمی مرکز آمار ایران در سال ۱۳۹۸، فقط ۱۸ درصد جمعیت شاغل را بانوان تشکیل داده‌اند که حدود ۴/۵ میلیون نفر است. با این حال، تعداد مدیران پایه زن نسبت به سال ۱۳۹۶، ۳۶ درصد رشد داشته است.

رشد حضور زنان در موقعیت‌های رهبری در شرکت‌های آمریکایی متوقف شده یا کاهش یافته است. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد زنان برای انجام دادن کار یکسان، دستمزد کمتری از مردان دریافت می‌کنند و دیرتر نیز ارتقا می‌یابند (Eagly & Carli, 2007: 71). تحقیقات نشان داده‌اند جداسازی زنان و مردان در محیط کار می‌تواند به تحمیل کارهای نیمه‌وقت به زن‌ها منجر شود یا آن‌ها را از تصمیمات مدیریتی دور کند (Segovia-Pérez et al., 2019: 190). این چالش‌ها به‌ویژه زمانی سخت‌تر می‌شوند که زنان خود محصول سیستمی دارای تبعیض هستند و توانایی ایجاد تغییرات اجتماعی را ندارند، مگر اینکه در محیطی با فرهنگ سازمانی دارای عدالت جنسیتی رشد کرده باشند (de Haan & Knoppers, 2019: 639). در نهایت، زنان همچنان در حوزه‌های اندکی مانند منابع انسانی و بازاریابی تمایل به اشتغال دارند که این امر به تداوم تفکیک شغلی کمک می‌کند. اگرچه این روند در حال تغییر است، بسیاری از زنان همچنان تمایلی به فعالیت در حوزه‌های فناوری اطلاعات یا بخش‌های عملیاتی ندارند که عمدتاً به‌وسیله مردان اشغال شده‌اند. دلایل این موضوع پیچیده است و انتخاب‌ها و رفتار مدیران مرد و کارکنان زن در کنار نوع فرهنگ حاکم بر محل کار در تداوم این مشکل نقش دارد.

۴-۱-۲. هزارتوی چالش‌ها

در مطالعه‌ای که ایگلی و کارلی در سال ۲۰۰۷ انجام دادند، به بررسی استعاره «سقف شیشه‌ای» و نقایص آن پرداختند. این دو پژوهشگر بر این باورند که تصور ساده‌انگارانه و بیش‌ازحد دلسردکننده‌ای که از این استعاره وجود دارد، به اشتباه تصویری را ارائه می‌دهد که گویی زنان فقط تا زمانی که به سطحی محدودکننده و بالا در ساختار سازمانی دست یابند، عملکرد موفقی از خود نشان می‌دهند. در حقیقت، ایگلی و کارلی نشان می‌دهند محدودیت‌های کاری در تمام سطوح حرفه‌ای وجود دارد و اینکه زنان در بالاترین سطوح سازمانی کمتر حضور دارند و این نتیجه تجمع محدودیت‌ها و موانع در طول دوران حرفه‌ای آن‌ها است. این موانع شامل تعصبات جنسیتی، مقاومت در برابر رهبری زنان، واکنش‌های متفاوت زنان و مردان به نیازهای خانوادگی و تفاوت‌هایی در شیوه‌های مشارکت زنان و مردان در فعالیت‌های کاری است که خارج از محیط اداری انجام می‌شود.

۴-۱-۳. فرهنگ مردمحور

سازمان‌های تجاری به‌طور معمول به‌وسیلهٔ مردان رهبری می‌شوند و فرهنگ و مفروضات مردانه بر آن‌ها غالب است. مردان قوانین فعلی را ابداع کرده‌اند و حتی میلمان اداری و دکور برای مردان ساخته و طراحی شده است (Evans, 2001). در شرکت‌های آمریکایی تمایل به رویکرد رقابتی در موضوعات مختلف، ذهنیت مستقیم و رودررو و سبک ارتباطی وجود دارد که عملکرد و ارتقای فرد را بر روابط با افراد تغییر می‌دهد. استعاره‌های جنگی در محیط تجاری رقابتی کنونی آمریکا رایج است. مردان در کودکی بازی‌هایی انجام می‌دهند که زدوخورد دارند. آن‌ها امتیاز می‌گیرند و برنده و بازنده مشخص می‌شود. هدف این بازی‌ها شکست دادن تیم یا فرد مقابل و سپس رفتن به مرحلهٔ بعدی و انجام دادن مجدد آن است. اما دختران اغلب به دلایل بسیار متفاوتی از جمله توسعه، مطالعه و تقویت روابط یا پرورش افراد وارد بازی می‌شوند. دیبور^۱ (۲۰۰۴: ۸۳) پس از سال‌ها مریگیری ورزشی به این نتیجه رسید که مردان و زنان معمولاً به‌طور کاملاً متفاوتی رقابت می‌کنند: «مردان ابتدا مبارزه می‌کنند و سپس انتظار پذیرفته شدن دارند. زنان قبل از اینکه شروع به مبارزه نمایند، به دنبال پذیرفته شدن هستند.» شوارتز^۲ (۱۹۸۹: ۷۲) مشاهده کرد که «زنانی که همانند مردان رقابت می‌کنند، غیر زنانه محسوب شده و زنانی که بر خانواده تأکید دارند، غیرمتعهد تلقی می‌شوند». رفتار کلامی خشونت‌آمیز در فرهنگ مردانه مورد انتظار است. در مردان، استعاره‌ها اغلب ورزشی است و اگر بیسبال یا فوتبال بلد نباشید، گاهی اوقات درکش دشوار است. زنان اغلب از حلقه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی در سازمان مردانه کنار گذاشته می‌شوند. این اقدام اغلب یک حذف غیرعمدی یا ساختاری است و زنان همیشه از وقوع آن آگاه نیستند. گاهی زنان به‌جای شرکت در جلساتی که مهم به‌نظر نمی‌رسند، زمان زیادی را صرف رسیدگی دقیق به جزئیات پروژه می‌کنند؛ زیرا به نظر آن‌ها در چنین جلساتی کار زیادی انجام نمی‌شود. از سوی دیگر، مردان در آن جلسات شرکت می‌کنند تا با بازیگران کلیدی ارتباط برقرار کنند، دیده شوند، علایق خود را مطرح کنند و روابط قابل‌اعتمادی ایجاد کنند.

هنوز در بسیاری از محیط‌های کاری ذهنیت «هر زمان، هر جا» وجود دارد. به این معنا که انتظار می‌رود افرادی که خواهان بهترین و چالش‌برانگیزترین شرایط هستند، مایل باشند که زمان نامحدودی وقت بگذارند و به هر اندازه که لازم باشد سفر کاری داشته باشند. هر نشانه‌ای از اکراه به

1. DeBoer
2. Schwartz

صورت پنهان یا آشکار مجازات می‌شود. این نگرش همیشه ضروری و سازنده نیست و احتمالاً زنان را بیشتر از مردان آزار می‌دهد.

۴-۱-۴. تعصب، کلیشه‌ها و تصورات غلط

زنان در دنیای تجارت با چالش‌های پیچیده و قدرتمندی مواجه هستند که بخشی از آن‌ها توسط ریردون (۱۹۹۵) تبیین شده است. این چالش‌ها شامل تصورات و کلیشه‌های غلطی می‌شود که در آن، زنان به اندازه کافی به کار و حرفه خود متعهد نیستند و انگیزه‌های متناقضی دارند، با زنان دیگر به خوبی کار نمی‌کنند، تجربه ورزشی و درک کار گروهی ندارند، رهبران متقاعدکننده‌ای نمی‌شوند، بیش از حد احساساتی و کمتر منطقی هستند، قاطع و سختگیرند، در مسائل فنی ضعیف‌تر عمل می‌کنند و موجب رنجش مردان هنگام رهبری می‌شوند. همچنین تصور بر این است که زنان عزم راسخی برای کسب و کار موفق در فضای رقابتی ندارند.

سایر گمانه‌زنی‌های اخیر نیز نشان می‌دهد زنان به اندازه مردان بلن‌دهمت نیستند (Fels, 2004) و ظرفیت لازم را برای ارائه چشم‌انداز در محیط کسب و کار ندارند (Ibarra & Obodaru, 2009). همچنین هنوز تصور بر آن است که زنان در ریاضی خوب نیستند یا علاقه‌ای به فناوری ندارند. اگرچه این کلیشه‌ها اغلب به طور علنی تأیید نمی‌شوند، هنوز هم تأثیر قدرتمندی بر ادراکات در محل کار و تصمیم‌گیری دارند. مطالعه اخیر مک‌کینزی نشان داد ۲۷ درصد از زنان و فقط ۷ درصد از مردان احساس تبعیض در حرفه خود دارند (Desvaux et al., 2007). برخی از رهبران احتمالاً در مورد ارتقای یک مدیر اجرایی زن متعهد، احساس ریسک می‌کنند و زنان به احتمال کمتر شانس دومی دارند. به عبارت دیگر، تحمل کمتری برای پذیرش خطا و آزمایش در فرایند یادگیری زنان وجود دارد و بر این اساس بعد از اولین خطا یا عملکرد حد متوسط، کارمند زن با تبعات زیادی مواجه خواهد شد. در بریتانیا، امکان دریافت پشتیبانی و کمک از نهادهای رسمی برای کارآفرینان وجود دارد، اما تعداد زنانی که از این حمایت‌ها استفاده می‌کنند بسیار اندک است. تحقیقات نشان داده است از علل این امر می‌توان به نداشتن خودکارآمدی، دسترسی فیزیکی ضعیف و عدم درک درست از ارتباط بین این حمایت‌ها با موقعیت زنان اشاره کرد (Mariani et al., 2019: 239).

۴-۱-۵. مریان و الگوهای نقش

در تحقیقاتی که به وسیله مجمع جهانی اقتصاد انجام شده، کارآفرینان زن به عنوان نیروی پیش‌برنده‌ای برای توسعه جهانی در قرن بیست و یکم شناخته شده‌اند (Dennis, 2012). با وجود این، هنوز هم منابع بکر و ناکافی استفاده شده در رشد و توسعه اقتصادی به شمار می‌روند (Vasudevan

(Wasilkowska, 2018 &). در دنیای کسب و کار، الگوهای موفقیت برای زنانی که در پی پیشرفت در سلسله مراتب سازمانی هستند، کمیاب است. گاهی نبود مدل‌های قابل مشاهده برای چگونگی عملکرد یک زن موفق در یک سازمان احساس می‌شود. حضور فقط یک زن در نقش رهبری، پرسش‌هایی ایجاد می‌کند در مورد اینکه آیا او الگوی مناسبی برای سایر زنان است یا خیر. سازمان‌ها و شرکت‌های مردسالار از کدهای پیچیده و نانوشته‌ای برای انتقال معنا، قوانین و ارزش‌ها بهره می‌برند و در این میان، زنان نیازمند منتورها و همکارانی هستند که به آن‌ها در فهم و تفسیر نحوه عملکرد این قوانین کمک کند. حتی در صورت پیدا کردن یک منتور، جنسیت می‌تواند تعاملات را پیچیده‌تر سازد؛ زیرا منتورهای مرد ممکن است با زنان به همان شیوه‌ای که با مردان برخورد می‌کنند، رفتار نکنند و اغلب اوقات تجربیات خارج از محیط کار و بعد از ساعت کاری را، که ممکن است با مردان داشته باشند، با زنان به اشتراک نمی‌گذارند.

۵. بحث

یافته‌های این مقاله بر پیچیدگی‌ها و ماهیت ظریف پویایی جنسیتی در محیط کار، به ویژه با توجه به مربیگری زنان تأکید می‌کند. در راستای این یافته‌ها، عناصر مهمی وجود دارد که باید هنگام بحث در مورد این موضوعات مورد توجه قرار گیرد:

نخست آنکه تصدیق تفاوت‌های جنسیتی بدون تکیه بر کلیشه‌های بیش از حد ساده‌انگارانه، یافته مهم این تحقیق است. ادبیات پژوهش با مطالعاتی که بر خطرات کلیشه‌های جنسیتی در محیط کار تأکید دارند، از این موضع حمایت می‌کند. پژوهش‌هایی مانند تحقیقات ایگلی و کارلی (۲۰۰۷: ۶۸) مطرح کردند که پایبندی به کلیشه‌های جنسیتی می‌تواند فرصت‌ها را برای زنان محدود کند. هیلمن^۱ و کیم^۲ (۲۰۰۱: ۱۳۲) همچنین معتقدند کلیشه‌سازی به ارزیابی‌های مغرضانه و اعمال تبعیض آمیز منجر می‌شود و ادعا می‌کنند که اذعان به تفاوت‌های فردی در جنسیت‌ها می‌تواند چنین مسائلی را کاهش دهد.

دوم آنکه ایده پرورش فرهنگی که از گفت‌وگوهای باز جنسیتی استقبال می‌کند، با تحقیقات نیشی^۳ (۲۰۱۳) متولد شد که نشان داد وقتی سازمان‌ها به طور فعال به مسائل جنسیتی می‌پردازند، به احتمال زیاد تنوع و شمول خود را افزایش می‌دهند. در واقع، بحث و پرداختن به «مشکل جنسیتی»

1. Hillman
2. Keim
3. Nishii

به صورت موردی، همان طور که در مقاله پیشنهاد شده است، ممکن است رویکردی عملی برای رسیدگی به نابرابری‌های جنسیتی در محل کار باشد.

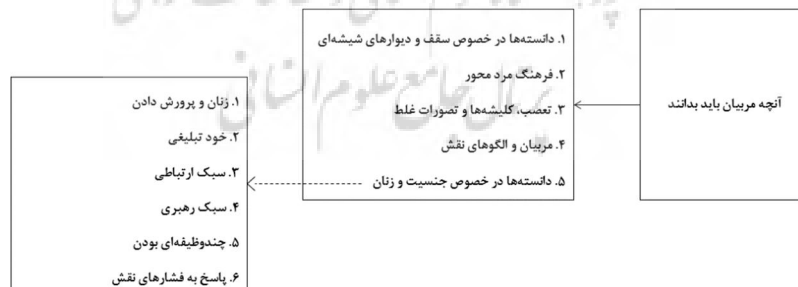
یافته‌های این مقاله همچنین با یافته‌های راگینز^۱ و همکاران (۱۹۹۸: ۳۹) مطابقت دارد که دریافته‌اند مریبگری در ارتقای پیشرفت شغلی زنان در سازمان‌ها مؤثر است. این مطالعه بر نقش مریبان رسمی و غیررسمی تأکید می‌کند که با پیشنهاد مقاله فعلی که مریبان باید مراجعان زن خود را تشویق کنند تا یک مربی غیررسمی در داخل یا خارج از سازمان پیدا کنند، همسو است. علاوه بر این، تشویق ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای مبتنی بر جنسیت، همراه با برنامه‌ریزی شغلی و جانشین‌پروری، با توصیه‌های اونیل^۲ و همکاران (۲۰۰۸: ۷۴۰) در بررسی موانع مبتنی بر جنسیت در سازمان‌ها مشابه است. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که توسعه یک برنامه راهبردی شغلی، درک «قوانین نانوشته» و داشتن مربی می‌تواند ابزار قدرتمندی برای مقابله با موانع جنسیتی و ارتقای موفقیت زنان باشد. در نهایت، این تحقیق چالش‌هایی را که زنان در محیط‌های کاری تحت سلطه مردان با آن مواجه هستند و اهمیت حمایت از زنان در چنین محیط‌هایی را شناسایی می‌کند. این موضوع با تحقیقات کوتکه^۳ و آگار^۴ (۲۰۰۵: ۱۹۴) مطابقت دارد که استدلال می‌کنند حمایت از زنان در صنایع تحت سلطه مردان می‌تواند اثرات مثبت زیادی بر پیشرفت شغلی و رضایت شغلی کلی آن‌ها داشته باشد. با این حال، درحالی که این مقاله وجود مزایای جنسیتی بالقوه را برای زنان در محل کار به رسمیت می‌شناسد، جالب است که این مزایا را عمیق‌تر بررسی و چگونگی استفاده از آن‌ها را شناسایی کنیم. تحقیقات آتی همچنین باید تلاقی بالقوه جنسیت را با سایر عوامل جمعیت‌شناختی مانند نژاد و سن در نظر بگیرند؛ زیرا این تلاقی‌ها می‌تواند بر تجربیات زنان در محل کار تأثیر بیشتری بگذارد. در نتیجه این مقاله بینش‌های ارزشمندی را در مورد مریبگری زنان در محیط کار ارائه می‌کند و راهبردهای عملی‌ای را مطرح می‌سازد که به خوبی با ادبیات موجود همسو می‌شوند. با این حال، باید تحقیقات بیشتری برای کشف مزایا و چالش‌های این راهبردها در زمینه‌های مختلف سازمانی انجام شود.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این مرور نظام‌مند متون، اثربخشی مریبگری را در پرداختن به سوگیری‌های مبتنی بر جنسیت، شناسایی و غلبه بر موانع پیشرفت و توسعه مهارت‌های ارتباطی و رهبری مؤثر برای زنان در محیط

1. Ragins
2. O'Neil
3. Kottke
4. Agars

کار را برجسته می‌کند. یافته‌های این بررسی نشان می‌دهد مریبگری می‌تواند ابزاری مؤثر در ارتقای عدالت جنسیتی در محیط کار و ایجاد فرصت‌هایی برای زنان برای پیشرفت در حرفه‌شان باشد. مطالعات موجود در این بررسی از مداخلات مریبگری مختلف، از جمله مریبگری فردی، مریبگری گروهی و برنامه‌های مریبگری استفاده کردند. این مداخلات بر توسعه مهارت‌ها و راهبردها برای غلبه بر تعصبات مبتنی بر جنسیت، شناسایی و غلبه بر موانع پیشرفت و توسعه مهارت‌های ارتباطی و رهبری مؤثر متمرکز بود. این بررسی، نقش مهم مریبگری را در ارتقای عدالت جنسیتی در محیط کار و ایجاد فرصت‌هایی برای زنان برای پیشرفت در حرفه خود برجسته می‌کند. تحقیقات آینده می‌تواند اثربخشی مداخلات مریبگری برای زنان در محیط کار را بیشتر بررسی کند و بهترین شیوه‌ها را برای ترویج عدالت جنسیتی و شمول در محیط کار شناسایی کند. به‌طور کلی، یافته‌های این مرور ادبیات سیستماتیک نشان می‌دهد مریبگری ابزار مؤثری برای ارتقای عدالت جنسیتی و شمول در محیط کار است. باید مداخلات مریبگری با تمرکز بر تقویت مهارت‌ها و راهبردها برای غلبه بر سوگیری‌های مبتنی بر جنسیت، شناسایی شود. همچنین غلبه بر موانع پیشرفت و توسعه مهارت‌های ارتباطی و رهبری مؤثر، به زنان کمک می‌کند تا در شغل خود موفق شوند و به سمت‌های رهبری پیش بروند. با این حال، توجه به این نکته مهم است که کوچینگ راه‌حل ثابتی نیست و مداخلات مریبگری باید به‌گونه‌ای طراحی شود که نیازها و تجربیات منحصر به فرد زنان در صنایع و سازمان‌های مختلف را برآورده کند. علاوه بر این، مداخلات مریبگری باید با تلاش‌های گسترده‌تر برای ارتقای تنوع، برابری و شمول در محیط کار حمایت شود و سیاست‌ها و شیوه‌های سازمانی که به سوگیری‌های ناخودآگاه و ترویج عدالت جنسیتی می‌پردازد، ترویج شود. در شکل ۱ مدلی مفهومی مشاهده می‌شود از آنچه مریبان باید بدانند تا به زنان کمک کنند تا پویایی‌های جنسیتی را در محیط کار هدایت کنند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۶-۱. مریبان چگونه می‌تواند کمک کند

مریبان ابتدا باید یک موضوع مفهومی و عملی چالش‌برانگیز را حل کند: چگونه و کجا توجهتان را متمرکز کنید؟ اگر بر این باورید که نیروهای قدرتمند محل کار مانع از موفقیت زنان می‌شوند، چرا با تک‌تک مراجعه‌کنندگان زن برای تغییر رفتار شخصی آن‌ها کار می‌کنید؟ این اقدام می‌تواند به این معنا باشد که چیزی در مورد آن‌ها اشتباه یا ناکافی است و به همین دلیل است که ارتقا نمی‌یابند. اگرچه مطمئناً این تشخیص می‌تواند دقیق باشد، زنان با نیروهای مقاومتی متعدد و پیچیده در محل کار روبه‌رو هستند. محیط همیشه کمک‌کننده یا منصفانه نیست. روندها نشان می‌دهد پیشرفت زنان در زندگی شرکتی متوقف شده یا حتی در حال حرکت نزولی است. راه‌حل برای مریبان این است که بدون سرزنش قربانی برای تغییر شخصی در محیطی نامطلوب کمک کند. مفهوم سرزنش قربانی با کتابی به همین نام در سال ۱۹۷۱ توسط رایان^۱ وارد ادبیات تغییرات اجتماعی شد. این کتاب با تأکید بر اینکه افراد باید تغییر کنند، هشدار دارد که افراد نباید برای پاسخ‌هایشان به تبعیض‌های سیستمی سرزنش شوند. در این مدل، فقر گسترده به‌ویژه در یک قوم، به تنبلی شخصی ربط داده و سرزنش می‌شود. زمینه قوی‌ترین نیرو است، اما خروجی منفی به رفتار فردی و ویژگی‌های شخصی نسبت داده می‌شود. مریبان باید چگونگی برقراری روابط مبتنی بر همکاری با مراجعه‌کنندگان زن را بیابد تا به آنان کمک کند بدون آسیب‌شناسی و اشاره به بی‌کفایتی یا سرزنش آن‌ها به چالش‌های محل کار پاسخ دهند.

۶-۲. پژوهش‌های آتی

تحقیقات آینده باید برای بررسی اثربخشی مداخلات مربیگری برای زنان در محل کار و شناسایی بهترین شیوه‌ها برای ارتقای عدالت جنسیتی و شمولیت ادامه یابد. به‌علاوه تحقیقات آینده باید تلاقی جنسیت را با هویت‌ها و تجربیات دیگر، مانند نژاد، قومیت و گرایش جنسی و اینکه چگونه مداخلات مربیگری می‌تواند از زنانی که انواع تبعیض را در محیط کار تجربه می‌کنند، حمایت کند. در نتیجه، این مرور ادبیات سیستماتیک نقش مهم مربیگری را در ارتقای عدالت جنسیتی و شمول در محیط کار برجسته می‌کند. با توسعه مهارت‌ها و راهبردهایی برای غلبه بر سوگیری‌های مبتنی بر جنسیت و غلبه بر موانع پیشرفت و توسعه مهارت‌های ارتباطی و رهبری مؤثر، مداخلات مربیگری به زنان

کمک می‌کند در حرفه‌های خود موفق شوند و به سمت رهبری پیش بروند و در نهایت تنوع و شمول بیشتر در جامعه را ارتقا دهند.

۷. تعارض منافع

این مقاله برگرفته از پژوهش نویسندگان است و هیچ تعارض منافی در آن وجود ندارد.

References

- Alsop, R. (2007, July 17). How to raise female M.B.A. enrollment. *Wall Street Journal*. Retrieved January, 31, 2009, from: <http://online.wsj.com/article/SB118462888966268184.html>.
- Block, C. J., Gupta, A., & Li, A. (2022). Can a relationship buffer women leaders against the negative consequences of anger expression?. *Journal of Vocational Behavior*, 133, 103665. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103665>
- Brescoll, V. L., & Uhlmann, E. L. (2008). Can an angry woman get ahead? Status conferral, gender, and expression of emotion in the workplace. *Psychological science*, 19(3), 268-275. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02079.x>
- Carr-Rufino, N. (1993). *The Promotable Woman: Advancing Through Leadership Skills*. Belmont, CA: Wadsworth. <https://www.amazon.com/Promotable-Woman-Advancing-Through-Leadership/dp/0534189849>
- Chitsaz, E., Tajpour, M., Hosseini, E., Khorram, H., & Zorrieh, S. (2019). The Effect of Human and Social Capital on Entrepreneurial Activities: A Case Study of Iran and Implications. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(3), 1393-1403.
- Chitsaz, Ehsan & Zeinali Araghtu, Mohammad Mahdi. (2019) *Compassionate coaching*. Tehran Academic Jihad Organization. 130-150 (In Persian)
- Chitsaz, Ehsan and Lotfi, Mohammad Amir. (2019) *Brain coaching*. Tehran Academic Jihad Organization. (In Persian)
- Cox, E., Bachkirova, T., Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. Los Angeles, Calif. https://www.researchgate.net/publication/318492847_The_complete_handbook_of_coaching_Los_Angeles_Calif

- Cunningham, G. B., Ahn, N. Y., Anderson, A. J., & Dixon, M. A. (2019). Gender, coaching, and occupational turnover. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 27(2), 63-72. <https://doi.org/10.1123/wspaj.2018-0038>
- de Haan, D., & Knoppers, A. (2019). Gendered discourses in coaching high-performance sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(6), 631-646. <https://doi.org/10.1177/1012690219829692>
- DeBoer, K. (2004). *Gender and Competition: How Men and Women Approach Work and Play Differently*. Monterey, CA: Coaches Choice. <https://www.amazon.nl/-/en/Kathleen-J-Deboer/dp/158518876X>
- Dennis, W. (2012), "Small business: lessons of the recession, women-owned businesses adapt and emerge stronger, national federation of independent business world economic forum", Global Gender Gap Report 2012, available at: www.weforum.org/reports/globalgender-gap-report-2012.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Baumgarten, P. (2007). *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Available at: http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2007_english.pdf.
- Downey, M. (2003). *Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach*. Texere. <https://www.amazon.nl/-/en/Myles-Downey/dp/1587991721>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 63-71. <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Esser, A., Kahrens, M., Mouzughî, Y., & Eomois, E. (2018). A female leadership competency framework from the perspective of male leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 138-166. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2017-0077>
- Evans, G. (2001). *Play Like a Man, Win Like a Woman: What Men Know About Success that Women Need to Learn*. New York: Broadway Books. <https://www.amazon.com/Play-Like-Man-Win-Woman/dp/076790463X>
- Fels, A. (2004). Do Women Lack Ambition? *Harvard Business Review*, 82(4), 50-60. <https://hbr.org/2004/04/do-women-lack-ambition>

- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
<https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674970960>
- Goffee, R., & Jones, G. (2000). Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review*, 63–70. <https://hbr.org/2000/09/why-should-anyone-be-led-by-you>
- Grant, A. M. (2001). Towards a Psychology of Coaching: The Impact of Coaching on Metacognition, Mental Health and Goal Attainment. University of Sydney.
https://www.researchgate.net/publication/228598134_Towards_a_psychology_of_coaching
- Gurian, M., & Annis, B. (2008). *Leadership and the sexes*. San Francisco: Jossey-Bass. <https://lib.ugent.be/nl/catalog/rug01:001295839>
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: women's ways of leadership*. Garden City, NY: Doubleday Currency.
<https://cmc.marmot.org/Record/.b10667659>
- Hewlett, S. A. (2002). Executive Women and the Myth of Having It All. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2002/04/executive-women-and-the-myth-of-having-it-all>
- Hillman, A.J. and Keim, G.D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic Management Journal*, 22: 125-139. <https://www.jstor.org/stable/3094310>
- Hopkins, K., Meyer, M., Afkinich, J., Bialobrzewski, E., Perry, V., & Brown, J. (2022). Facilitated peer coaching among women human service professionals: Leadership learning, application and lessons learned. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 46(3), 184-201. <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1961963>
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2009). *Women and the Vision Thing*. Harvard Business Review. Available at <https://hbr.org/2009/01/women-and-the-vision-thing>
- Jackson, S., & Bourne, D. J. (2020). Can an online coaching programme facilitate behavioural change in women working in STEM fields. *International Coaching Psychology Review*, 15(1), 20-36.
https://researchportal.coachingfederation.org/Document/Pdf/abstract_3510
- Josephs, L., Warach, B., Goldin, K. L., Jonason, P. K., Gorman, B. S., Masroor, S., & Lebron, N. (2019). Be yourself: Authenticity as a long-term mating

strategy. *Personality and Individual Differences*, 143, 118-127.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.02.020>

- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134–144. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.134>
- Koenig, A. M., & Eagly, A. H. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: Observations of groups' roles shape stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), 371–392.
<https://doi.org/10.1037/a0037215>
- Kottke, J. L., & Agars, M. D. (2005). Understanding the processes that facilitate and hinder efforts to advance women in organizations. *The Career Development International*, 10(3), 190–202.
<https://doi.org/10.1108/13620430510598319>
- Lai, L. (2014). The Development and Validation of a Coaching Psychologist Competency Framework through Job Role Analysis: Focusing on the Effective Coaching Relationship. *Division of Occupational Psychology (DOP) Annual Conference, hosted by the British Psychological Society (BPS)*: Brington. <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/14266/>
- Mariani, M., Mattei, A., Storchi, L., & Vignoli, D. (2019). The ambiguous effects of public assistance to youth and female start-ups between job creation and entrepreneurship enhancement. *Scienze Regionali*, 18(2), 237–260. <https://doi.org/10.14650/93649>
- Miller, L. C., Cooke, L., Tsang, J., & Morgan, F. (1992). Should I brag? nature and impact of positive and boastful disclosures for women and men. *Human Communication Research*, 18(3), 364–399.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1992.tb00557.x>
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups, *Academy of Management Journal*, 56(6).
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M. & Bilimoria, D. (2008). Women's Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 727-743. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9465-6>
- Parsloe, E. (1992). *Coaching, Mentoring, and Assessing: A Practical Guide to Developing Competence*. Kogan Page. <https://www.amazon.nl/-/en/Eric-Parsloe/dp/074940664X>

- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70–88.
<http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>
- Place, K. R., & Vardeman-Winter, J. (2018). Where are the women? An examination of research on women and leadership in public relations. *Public Relations Review*, 44(1), 165–173.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.005>
- Ragins, B., Townsend, B., & Mattis, M. (1998) Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12, 28-42.
<http://dx.doi.org/10.5465/AME.1998.254976>
- Reade, I., Rodgers, W., & Norman, L. (2009). The under-representation of women in coaching: A comparison of male and female Canadian coaches at low and high levels of coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(4), 505-520.
<http://dx.doi.org/10.1260/174795409790291439>
- Reardon, K. (1995). *They don't get it, do they?* Boston: Little, Brown.
<https://adams.marmot.org/Record/.b15286241>
- Rosener, J. (1999, November/December). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 119–125. <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- Schwartz, F. (1989, January/February). Management Women and the New Facts of Life. *Harvard Business Review*, 65–76.
<https://hbr.org/1989/01/management-women-and-the-new-facts-of-life>
- Segovia-Pérez, M., Figueroa-Domecq, C., Fuentes-Moraleda, L., & Muñoz-Mazón, A. (2019). Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives' perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 184–193.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.008>
- Shinnar, R. S., Hsu, D. K., Powell, B. C., & Zhou, H. (2018). Entrepreneurial intentions and start-ups: Are women or men more likely to enact their intentions? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 60–80. <https://doi.org/10.1177/0266242617704277>
- Smith, D. (2000). *Women at work: leadership for the next century*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 225-235.

<https://www.worldcat.org/title/women-at-work-leadership-for-the-next-century/oclc/42463180>

Tannen, D. (1986). *That's Not What I Meant! How Conversational Style Makes or Breaks Relationships*. New York: Ballantine.

<https://www.amazon.com/Thats-What-Meant-Conversational-Relationships/dp/0062062999>

Tannen, D. (1990). You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation. In *Women and Language* (Issue 2). New York: Ballantine.

<https://www.amazon.com/You-Just-Dont-Understand-Conversation/dp/0060959622>

Tannen, D. (1994). *Talking from 9 to 5: How Women's and Men's Conversational Styles Affect Who Gets Heard, Who Gets Credit, and What Gets Done at Work*. New York: William Morrow and Company.

<https://eric.ed.gov/?id=ED383018>

Vasudevan, R. and Wasilkowska, K. (2018). "Entrepreneurship development interventions for women entrepreneurs: an update on what works", Issue Brief no. 7, International Labour Organization.

Whitmore, J. (1992). *Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills*. Nicholas Brealey Publishing. 70-90.

https://books.google.nl/books/about/Coaching_for_Performance.html?id=B9thPwAACAAJ&redir_esc=y