



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

بازخورد و نظرسنجی درباره عملکرد، حفظ قدرت، و شکاف جنسی در رهبری

چکیده

ما مطرح کرده ایم که بازخورد و نظرسنجی درباره عملکرد می تواند یک مکانیسم حفظ قدرت باشد که زنان را در عدم مزیت نسبی قرار داده و در بی بهره‌گی زنان از مناصب رهبری نقش دارد. بازخورد یک فرایند ارزیابی کننده می باشد و منبع قدرت بالاتر معمول هم اغلب دارای آزادی عمل و وسایل و راههای قابل ملاحظه ای برای ارائه نظرسنجی می باشد و دریافت کننده نظرسنجی اغلب تحت لطف اراده منبع می باشد. ازاینرو فرایند نظرسنجی یک مولفه درون ساخت قدرت می باشد که تفاوت‌های قدرت موجود را درون سازمانها نگهداری و تقویت می کند (برای مثال تفاوت ها در اقتدار سازمانی و رتبه سازمانی) به طور نامتناسبی به توسعه رهبری زنان ضرر زده است. ما یک مدل نظری را تدوین کرده ایم درباره اینکه چگونه شرایط حفظ قدرت (برای مثال اینکه چه زمانی ارائه نظرسنجی باعث پیشبرد اهداف مربوط به مقام فردی می شود) منجر به مکانیسم های حفظ قدرت در فرایند نظرسنجی از جمله حمایت از نظرسنجی بویژه برای دریافت کنندگان زن می شود. ما درباره این امر بحث کرده ایم که چگونه جنسیت باعث تعدیل تحویل نظرسنجی و واکنش نسبت به نظرسنجی می شود که بر شکاف جنسی ماندگار در رهبری تاثیر دارد و اساسا باعث تقویت شرایط حفظ قدرت می شود. ما با بحث درباره حیطة هایی برای تحقیقات آتی، نیروهای احتمالی متعادل سازی قدرت، و پیشنهادات عملی برای نحوه تغییر این چرخه توسط سازمانها مقاله خود را به پایان می بریم.

کلیدواژه ها: رهبری، نظرسنجی اجرا، قدرت، تفاوت‌های جنسی

مقدمه

مسیر رهبری از نوع رقابتی و پرتقاضا و تحت شکل گیری با تجربه می باشد. توسعه رهبری به کمک فرصتها، فشارها و عناصر پیچیده ای صورت می گیرد بویژه زمانی که با فیدبک روشنی در زمینه پیشرفت یادگیری همراه باشد. با در نظر گیری تقاضاهای رهبری، افراد ممکن است خودشان این مسیر یا مسیر دیگری را انتخاب کنند که به دلایل متعددی از جمله توانایی، شخصیت، انگیزه، ترجیحات و به طور برجسته تری جنسیت، انتخاب می

گردد. در واقع، زنان به احتمال کمتری نسبت به مردان (الف) به عنوان رهبران در کارهای گروهی ظاهر می شوند. بویژه زمانی که نقش های جنسیتی بارز باشد (برای مثال در گروه های مختلف جنسیتی) و کار هم براساس جنسیت ارائه بشود. (ب) به احتمال کمتری مناصب رهبری سطح بالا را اشغال می کنند و (ج) به احتمال کمتری به شکل رهبران در سازمانهای تحت نفوذ مردان به جانشینی می رسند.

بسیاری عوامل در شکاف جنسیتی در رهبری نقش دارند برای مثال طرز تلقی در عدم تجانس نقش میان نقشهای رهبری و جنسیتی قدیمی، فرایندهای کلیشه های، و موانع سازمانی برای زنان. در واقع، مسیر به سمت رهبری برای زنان به شکل یک هزارتویی است که بسیاری موانع در طول راه برایشان داد. ما به بررسی نقش نظرسنجی اجرایی، بویژه در رابطه با اصول دینامیک قدرت ذاتی آن می پردازیم.

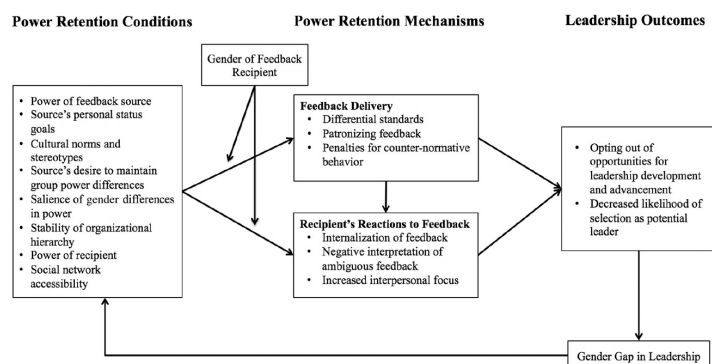
نظرسنجی یک فرایند کلیدی در حیات یک سازمان است. این فرایند به کارمندان کمک می کند تا انتظارات و فرصتها را برای پاداش درک کنند و فرصتی را برای کارمندان برای یادگیری و بهبود عملکرد فراهم می آورد و به رهبران سازمان امکان می دهد تا به شناسایی و پرورش افراد برای مناصب رهبری بپردازند. هر چند تحقیق قبلی به بررسی تفاوتها در ساختار فرایندهای نظرسنجی می پردازد، ما در عوض بر اصول دینامیک و پویای بین فردی متمرکز شده ایم که در انواع زمینه های نظرسنجی وجود دارد. اینکه آیا نظرسنجی رسمی یا غیررسمی باشد حالت 360 درجه ای یا حالت دوتایی (رهبر و پیرو) از لحاظ ساختار خود داشته باشد، پیشرفت حرفه در کل و پیشبرد رهبری به طور اخص اثر می گذارد. ولیکن مردان و زنان ممکن است دارای تجارب مختلفی از نظرسنجی در سازمانها باشند که می تواند تا حدی از طریق لنز اصول پویای قدرت توضیح داده بشود. در صورتیکه تحقیق قبلی به طور نمونه قدرت را از دیدگاه طرف قوی تر یا طرف با قدرت کمتر در نظر گرفته است، ما یک دیدگاه جامع تری را فراهم می سازیم که تعاملات میان هر دو طرف را لحاظ می کند.

ما بحث می کنیم که چون نظرسنجی یک فرایند ارزیابی کننده ای است، و منبع (یعنی معمولاً فردی که اقتداری روی دریافت کننده دارد) دارای اختیار قابل ملاحظه و وسایلی برای ارائه نظرسنجی می باشد و گیرنده نظرسنجی تحت لطفا و اراده منبع قرار دارد، یک شکاف قدرت همیشگی یا عدم تقارن بین منبع نظرسنجی و دریافت کننده وجود دارد. در نتیجه فرایند نظرسنجی یک مولفه درون ساخت قدرت دارد که تفاوتهای موجود را بویژه بین ناظر و زیردست در قدرت در سازمانها حفظ کرده و حتی تقویت می کند و ممکن است یک تاثیر منفی

بی تناسبی را روی توسعه رهبری زنان داشته باشد. ما بحث می کنیم که فرایند نظرسنجی (هم ارائه آن و هم دریافت آن) اغلب تحت شرایطی رخ می دهد که برای ایجاد و تشدید اثرات جنسیتی (برای مثال سوگیری های جنسیتی در ارزیابی) همکاری می کند. این شرایط که ما آنها شرایط حفظ قدرت می نامیم شامل اینهاست: الف) هنگامی که ارائه نظرسنجی یک تجربه قدرت بالا می باشد ب) هنگامی که منبع ارائه نظرسنجی را به شکل یک فرصت باری پیشرفت اهداف مقام فردی می داند ج) هنگامی که هنجارهای فرهنگی و کلیشه ها به نفع مردان به عنوان رهبر می باشد د) هنگامی که منبع ارائه نظرسنجی را به عنوان شانس برای تایید تفاوت های قدرت مبتنی بر گروه تلقی می کند ه) هنگامی که سلسله مراتب سازمانی بی ثبات است و) هنگامی که زنان نسبت به مردان به عنوان گیرنده های نظرسنجی بی قدرت تر هستند و ی) هنگامی که مردان دارای دسترسی بالاتری نسبت به زنان به شبکه های اجتماعی درون سازمان می باشند.

طی فرایند نظرسنجی، این شرایط به شکل پیش فرضهایی عمل می کند که بر مکانیسم های حفظ قدرت تقریبی اثر می گذارد که ما آنها به شکل فرایندهایی تعریف کرده ایم که باعث حفظ قدرت براساس جنسیت از قبل موجود در سازمانها و ایجاد موانعی برای پیشرفت زنان می شود. ما دو شکل از مکانیسم های حفظ قدرت را شناسایی کرده ایم: ارائه نظرسنجی و واکنش های دریافت کننده به نظرسنجی. راجع به اولی ارائه نظرسنجی دارای سوگیری دربرگیرنده یک نظرسنجی است که به طور عمدی یا غیرعمدی بویژه هنگام ارزیابی زنان (برای مثال انواع مختلف استانداردها و انتظارات برای مردان و زنان، نظرسنجی ارباب منشی، یعنی نظرسنجی که کمتر چالش برانگیز است و کمک کمتری از لحاظ دیدگاه پیشرفت می نماید، و جریمه ها برای رفتار ضدهنجاری) ارائه می شود. راجع به دومی، زنان به احتمال بیشتری نسبت به مردان نظرسنجی را درونی سازی می کنند و باعث تفسیرات منفی از نظرسنجی مبهم شده و به نظرسنجی راجع به فرایندهای بین فردی توجه دارند. ما بحث می کنیم که چگونه شرایط حفظ قدرت باعث می شود که این مکانیسم های حفظ قدرت ایجاد شده و تشدید شوند بویژه زمانی که گیرنده نظرسنجی یک زن باشد. این مکانیسم های حفظ قدرت اساسا باعث کاهش این احتمال می شود که زنان یک هویت به شکل رهبر را ایجاد خواهند کرد و سرانجام منجر به این امر می شود که زنان به احتمال کمتری فرصتهایی را دنبال کنند که برای تحقق رهبری و پیشرفت در سازمانها لازم است یا اینکه آنها

دریافت کنند. شکل 1 نشان‌دهنده یک مدل از این روابط مطرح شده از شرایط حفظ قدرت با مکانیسم های حفظ قدرت با نتایج رهبری است.



شکل 1-مدلی که می گوید چگونه نظرسنجی به عنوان مکانیسم حفظ قدرت عمل می کند و در شکاف جنسیتی در رهبری نقش دارد و انرا بیشتر می کند.

ما براساس توجیهات قبلی درباره اینکه چگونه کلیشه های جنسیتی باعث زیان زنان در هدفشان به سوی رهبری می شود، مدلی را ساخته ایم.

با افزودن این نکته به توجیهات قبلی که بر جنبه منفی گرایی تاکید می کند که رهبران زن و رهبران آینده در محل کارشان با آن روبرویند، ما بر محتوا، ظرفیت، و فرایند نظرسنجی از میان لنز قدرت متمرکز شده ایم. بویژه، گفته ایم که زنان صرفا با سوگیری ها و پس زنی بخاطر برهم زدن کلیشه های جنسیتی روبرو نیستند؛ زنان همچنین نظرسنجی با کیفیتی پایین تر عینی را نسبت به مردان دریافت می کنند، بدان معنا که زنان به احتمال کمتری از مردان نظرسنجی مربوط به انگیزه برای پیشبرد رهبری را دریافت می کنند (و تجربیات منفی بیشتری درباره فرایند نظرسنجی در کل دارند). منظور ما از انگیزه پیشبرد رهبری، اشاره وسیع به نظرسنجی است که می تواند شامل محتوای حیاتی و سازنده باشد و مستقیما منجر به بهبود عملکرد و نظرسنجی مثبت تشویق کننده می شود مبنی براین نشانه که به عنوان فردی با قابلیت بالا شناخته می شود که منجر به اشتیاق رهبری می شود. بعلاوه، فرایند نظرسنجی همچنین بر درخواست نظرسنجی بیشتر و تنظیم اهداف توسعه ای تاثیر می گذارد و باعث می شود که احتمال نظرسنجی پایین تر برود که باعث ترغیب پیشبرد رهبری برای زنانی می شود که بویژه بدجنس می باشند. اثرات افتراقی نظرسنجی برای مردان و زنان که ناشی از این مکانیسم های حفظ

قدرت می باشد، باعث می شود که زنان نسبت به مردان در وضع نامساعدی قرار بگیرند ضمن اینکه بدنبال منصب های رهبری و اشغال آن هستند. ما این اثرات را در زمینه پاسخ های افتراقی مردان و زنان به بازخورد ارزیابی کننده در نظر می گیریم که باز وضعیت نامساعد زنان را پیچیده تر می سازد. همچنین بررسی کرده ایم که چگونه نیروها و مکانیسم موازنه قدرت می توانند احتمالا با اثرات حفظ قدرت مواجه شوند.

شرایط حفظ قدرت

یک اصل مرکزی طرح پیشنهادی ما این است که بازخورد اغلب تحت شرایط رخ می دهد که احتمالا باعث ترغیب مکانیسم های حفظ قدرت ویژه می شود که به طور نامتناسبی بر زنان اثر گذاشته و باعث تشدید تفاوت های جنسیتی آنها در نتایج رهبری می شود. ما درباره مکانیسم های خاصی در بخش های بعدی توضیحاتی می دهیم. در این بخش، ما درباره شرایط حفظ قدرت و اینکه چگونه فرایند نظرسنجی را تغییر شکل می دهد، با تعیین مرحله برای اثرات جنسیتی خاص در ارائه و دریافت نظرسنجی توضیحاتی می دهیم. این شرایط از جمله مواردی است که احتمالا تا حدی در تقریبا همه موارد نظرسنجی (یعنی ویژگی های اساسی، مانند ارائه نظرسنجی که یک تجربه قدرت بالا می باشد) تا مواردی که به هیچ عنوان گریزپذیر نیست (برای مثال منبعی که ارائه نظرسنجی را به عنوان فرصتی برای تایید قدرت فردی می بیند)، وجود دارد.

ویژگی های فرایند نظرسنجی

TarjomeFa.Com

وقتی ارائه نظرسنجی یک تجربه با قدرت بالا باشد.

ارائه نظرسنجی یک عملکرد تایید کننده قدرت است که معمولا توسط افراد نسبتا قدرتمند اجرا می شود. در سازمانها، نظرسنجی عملکرد برای انجام تصمیمات کلیدی درباره پیشرفت حرفه و ارتقا استفاده می شود و برای شناسایی کارمندان با استعداد و قابلیت بالا انجام می شود. درحالیکه همچنان به ذهنیت ارزیابی کننده بستگی دارد. به این طریق، توانایی ارائه نظرسنجی و کنترل آن یک منبع قدرت سازمانی می باشد. مفهوم قدرت که اخیرا تحت عنوان داشتن اختیار و راههایی برای اعمال غیرمستقران اراده فرد روی ادمها تعریف شده است، برای روشن سازی ساختارهای اجتماعی و روابط بین فردی امری مفید می باشد. این جنبه یک متغیر هم ساختاری (برای مثال قدرتی که از مقامی درون یک سلسله مراتب اجتماعی نشات می گیرد) و هم یک تجربه روانشناختی می باشد.

قدرت یک مولفه ذاتی نظرسنجی عملکرد می باشد. فرایندهای نظرسنجی عموماً شامل یک تعامل میان فرد با قدرت بالاتر و یک فرد با قدرت پایین تر است. در واقع بسیاری سنجشها و دستکاری های قدرت اشکارا به شناسایی ارزیابی زیردستان به شکل یک وظیفه می پردازند که اساساً قدرت را اعطا می کند. افراد ارائه دهنده نظرسنجی معمولاً وسیله ها و اختیار قابل ملاحظه ای دارند که نظرسنجی را ارائه بدهند چگونه که مناسب می بینند (انتخاب محتوایی که طبق آن برای تمرکز و تنظیم اتخاذ) و از اینرو می تواند از فرایندی استفاده کند که می خواهد (یعنی خواسته خود را اعمال می کنند) خواه هدفش آنها پیشرفت منبع نظرسنجی باشد خواه چیز دیگری باشد (برای مثال تایید مجدد سلسله مراتب اجتماعی، اهداف مقام شخصی). در مورد شیوه، فرایند نظرسنجی شامل یک فرد نسبتاً با مقام بالا (برای مثال مدیر) می باشد که کار تایید قدرت را برای ارائه نظرسنجی به یک زیردست انجام می دهد. از اینرو تحویل نظرسنجی بویژه از نوع ارزیابی کننده دارای پیامدهای مادی مانند دستمزد و ارتقا و امنیت شغلی است که باعث تقویت منبع نظرسنجی می شود و در نتیجه عدم تقارن قدرت را تقویت می کند و به احتمال بیشتری باعث می شود که قدرت توسط عهده داران قدرت کنونی حفظ گردد. در میان شرایط حفظ قدرتی که می شناسیم، ما مطرح می کنیم که این یکی یعنی ویژگی اساسی نظرسنجی از شایع ترین موارد است که در تقریباً همه موارد نظرسنجی رخ می دهد. هر چند ارائه دهنده نظرسنجی دارای نفوذ و راههایی برای اعمال خواسته خود در فرایند نظرسنجی است، برخی از فرضیات ما ملزم نمی کند که منبع دارای یک آرم اشکار یا نیت اختیاری است. در این موارد، منبع بی خبر تحت تاثیر اصول دینامیک قدرت ذاتی برای فرایند نظرسنجی قرار گرفته است. صرفنظر از اراده منبع، داشتن اختیار و وسایل اجرای آن خواسته (آیا باید انتخاب کند که چنین کند) باعث ارائه قدرت می شود که باعث شکل گیری شخصیت و رفتار به شیوه ای می شود که بر نحوه ارائه نظرسنجی و دریافت آن اثر می گذارد.

وقتی منابع ارائه نظرسنجی را به عنوان فرصتی برای پیشبرد اهداف وضعیت فردی می انگارند.

فراتر از اصول پویای قدرت ذاتی در نظرسنجی، ماهیت فرایند نظرسنجی نیز بستگی به حدودی دارد که تا آن حد منبع تحت انگیزه کسب مقام است و به شکل غلبه و نفوذ مقام یا پرستیژ مورد پیگیری می باشد. مقام نفوذی است که فرد به چشم افراد دیگر حفظ می کند. برخلاف قدرت، این امر توسط عقاید و اعمال سایرین مانند نمایشات تسلیم یا رضایت مشخص می شود. در یک سازمان، افراد می توانند تلاش کنند و شکلهای

مختلف مقام را کسب کنند. آنها ممکن است برای نفوذ تلاش کنند و مقامی را از طریق استفاده یا تهدید قدرت کسب کنند (برای مثال از طریق اقتدار درون یک سلسله مراتب قدرت) یا اینها تلاشی برای پرستیژ مقامی که ازادانه اهدا شده است بنمایند (یعنی مقامی که از طریق اجبار نبوده است) که طبق توجیه مهارت فرد یا تعالی در یک حوزه مهم بوده است.

انگیزه های نفوذ به احتمال بیشتری ایجاد شرایطی می کند که باعث شکوفایی حفظ قدرت می شود در صورتیکه انگیزه های پرستیژ احتمالاً باعث ایجاد شرایطی می شود که آنها را تسکین می دهد دست کم در موارد خاص. یک فردی که بر نفوذ متمرکز است می تواند مقام را یک منبع محدود شده ای ببیند که دست یافتن به آن با مقام کسب ذهن حاصل جمع صفر مستلزم این است که از جانب کس دیگری انرا بگیرد. برای یک منبع نظرسنجی با این شیوه، ارائه نظرسنجی می تواند فرصتی باشد برای ادعای آن مقام. منابع نظرسنجی که به طور فردی و شخصی تحت انگیزه کسب و حفظ مقام از طریق نفوذ قرار دارند ممکن است نظرسنجی را به شیوه ای ارائه بدهند که اهداف قدرت شخصی شان را به انجام برسانند (تا تضمین شود که آنها برنده شده اند و دیگران ممکن است آنها را تهدید به از دست دادن موقعیت زندگی شان بکنند). بسیاری مکانیسم های حفظ قدرت نظرسنجی خاصی که در ذیل بررسی می کنیم (برای مثال ارباب منشی، نظرسنجی با کیفیت پایین) به خوبی برای این آرمانهای مقام عمل می کنند.

ولی عمل تهاجمی و با نفوذ و با ذهنیت حاصل جمع صفر قاطعانه تنها مسیر رسیدن به مقام است. آرزوی مقام می تواند همچنین با شکوفایی روابط اجتماعی خاصی یا با توزیع پاداش ها بین زیردستان برآورده بشود. برای مثال، هماهنگ با مفهوم بخشندگی رقابتی، انجام لطف به همتایان و زیردستان می تواند منجر به منافع در مقام بشود و مردم مقام بالا را (بویژه پرستیژ) را به افرادی نسبت می دهند که به طور بخشنده نسبت به اعضای گروه رفیق خود عمل می کند. از لحاظ ایجاد روابط، یک کانال اصلی برای بهره گیری از پرستیژ مربی گری است. برای یک مدیر با انگیزه و با پرستیژ، مربی گری یک راه تقویت شهرت فرد و برقراری یک پایه قوی و وفاداری مقام است. به سادگی یک مربی بودن (کیس که افراد دون پایه برای نصیحت و راهنمایی پیش وی می آیند) ممکن است نشانه ای برای سایرین باشد به عنوان فردی که پرستیژ دارد. یک رهبر مبتنی بر پرستیژ می تواند فرایند نظرسنجی را به عنوان شانس برای شروع و بهره گیری از روابط مربی گری ببیند که طی آن پرورش و

پیشرفت موفقیت امیز زیردستان یک شکوفایی برای مقام خودش فراهم می سازد. یک شخصیت سازمانی با یک شبکه وسیع از مشاوره پذیران و شاگردان موفق بنا به فرض از پرستیژ اساسی بهره مند است. در این خصوص، مقام حاصل جمع غیرصفر دارد (مادامی که پرستیژ یک تهدید مستقیم برای مربی نباشد، افرادی که مقام باپرستیژ خودشان را افزایش می دهند احتمالا مال خودشان را هم افزایش می دهند.) هرچند فرایند نظرسنجی معمولا مقام و منزلت اجتماعی را چشمگیر می سازد، شیوه خاصی برای منبع نظرسنجی (نفوذ در برابر پرستیژ) احتمالا بر تجربیات نظرسنجی مردان در مقابل زنان تاثیر می گذارد.

وقتی هنجارهای فرهنگی و تعیین کلیشه ها به نفع مردان به عنوان رهبر می باشد.

همچنین ما زمینه وسیعتری را برای جنسیت و سازمانها، بویژه نقشهای جنسیتی و تعیین کلیشه در نظر می گیریم. طبق نظریه نقش اجتماعی، نقش برنده مردانه دارای صفات ژنتیکی مانند قاطعیت و رقابت پذیری است که برخلاف نقش مراقبت کننده ای است که متضمن صفات زنانه و هم داشتی مانند تسلیم و موافق بودن است. این نقشها به نحوی مثبت باعث تقویت توسط کلیشه ها و انتظارات اجتماعی رفتارها و پاسخ های منفی مانند تصمیم یا رد هنگام نقض می شود. برخی تفاوت های بین فرهنگی در مساوات بشری و انتظارات برای رهبری بنا به مطالعات GLOBE و پدیده جهانی سازی وجود دارد. بعلاوه، بین فرهنگ ها، مردان به احتمال بیشتری از زنان با صفاتی مرتبط هستند که توسط یک فرهنگ خاصی ارزش گذاری شده است.

با این حساب، هنجارهای توصیفی و تجویزی نقش جنسیت زنان برخلاف تقاضا برای نقش رهبری پیش می رود و زنان را تحت آسیب در حوزه رهبری قرار می دهد. در واقع در صورتیکه مشخص شود که کلیشه ها باعث کاهش اشتیاق رهبری زنان می شود، تماس با یک محیط بی خطر برای هویت (یعنی محیطی که روایی کلیشه رهبری را به شکل مردانه مورد تاکید قرار می دهد) درحالیکه اجرای وظایف رهبری می تواند باعث کمتر شدن اثرات منفی تعیین کلیشه روی الهامات و ارزشهای رهبری زنان بشود. بعلاوه Rudman و همکارانش در 2012 گفته اند که عدم پیروی جنسیتی تمایل دارد که مانع بوجود آورد تنها زمانی که نقض مقام وجود داشته باشد یعنی به طور خاص زمانی که زنان به شیوه های قدرتمندانه عمل می کنند. بادر نظرگیری اینکه فرایندهای نظرسنجی دارای دلالت های مستقیم برای تغییرات راجع به تصمیمات در قدرت سازمانی می باشند (برای مثال ارتقا)، تلاشهای ممانعتی احتمالا تقویت شده و بویژه برای زنان جاه طلب چنین خواهد بود.

وقتی منبع ارائه نظرسنجی را به عنوان فرصتی برای تایید تفاوت‌های قدرت مبتنی بر گروه تلقی می‌کند.

نظرسنجی ممکن است گاهی اوقات در زمینه‌هایی رخ بدهد که طی آن تفاوت‌های مبتنی بر جنسیت در قدرت و مقام وجود دارد و یا ترجیح داده می‌شود و توجیه می‌شود. برای مثال، وقتی مردان به طور نابرابری در رتبه‌های بالاتر یک سازمان قرار می‌گیرند، این تفاوت و نابرابری می‌تواند این عقیده و باور را تقویت سازد که عدم برابری‌های قدرت مبتنی بر گروه (برای مثال بین مردان و زنان) قابل قبول و مرجح است. این باور در قابلیت پذیرش عدم برابری اجتماعی چیزی بیش از یک سازه تفاوت فردی ثابت می‌باشد (یعنی جهت‌گیری نفوذ اجتماعی یا SDO) به نحوی که عوامل زمینه‌ای هم مهم می‌باشند. مهمتر از همه اینکه، گذراندن وقت در محیط‌هایی که باعث تقویت سلسله‌مراتب مبتنی بر گروه می‌شود می‌تواند تاییدات فرد نسبت به SDO را افزایش بدهد. یک سازمانی که مشابه با گروه‌های امتیاز دار می‌باشد (برای مثال با اکثریت قریب به اتفاق مرد بودن) می‌تواند گرایش‌های فرد کارمندان را برای تایید SDO تقویت سازد. تا آن حدی که سازمان مردانه باشد، نظرسنجی می‌تواند در زمینه‌ای ارائه بشود که طی آن رهبری به عنوان نقشی برای رسیدگی انحصاری توسط مردان تلقی می‌شود. به این شیوه، خصوصیت زمینه‌ای سازمان (تنوع جنسیت) باعث شکل‌گیری عقاید آندسته افرادی می‌شود که در موضع قدرت هستند و نظرسنجی را به کارمندان رتبه پایین ارائه می‌دهند. این شرایط نظرسنجی که تعیین‌کننده حدود طرز تلقی تحویل نظرسنجی به عنوان فرصتی برای تایید تفاوت‌های قدرت مبتنی بر گروه می‌باشد، می‌تواند تعیین کند که آیا یک کارمند زن، نظرسنجی سازنده و مفید و عینی را بجای یک نظرسنجی سطح پایین و ذهنی و ارباب‌منشی دریافت می‌کند که تخریب‌کننده پیشرفت رهبری است یا اینکه دریافت نمی‌کند.

وقتی سلسله‌مراتب سازمانی بی‌ثبات است.

بسیاری نیروها همکاری می‌کنند تا ثبات سلسله‌مراتب اجتماعی را حفظ کنند از جمله مکانیسم‌های حفظ قدرت که ما در توجیه خود درباره نظرسنجی مطرح کرده‌ایم. مع ذلک سلسله‌مراتب اجتماعی گاهی اوقات دوره‌هایی از عدم ثبات هم دارد. تغییرپذیری در ثبات‌پذیری یک سلسله‌مراتب بنا به اثبات در چندین خط تحقیقات مهم بوده است. برای مثال رابطه مثبتی میان سلامتی و رتبه اجتماعی بین گونه‌های انسانی و غیرانسانی بستگی

به قابلیت ثبات سلسله مراتب اجتماعی دارد. این رابطه معمولاً در سلسله مراتب بدون ثباتی ظهور نمی یابد که طی آن غلبه افراد با رتبه بندی بالا اندک بوده و به طور روزمره توسط افراد با رتبه پایین تر مورد اعتراض قرار گرفته است.

فرایندهای نظرسنجی چگونه ممکن است در سلسله مراتب بی ثبات متفاوت باشد؟ یک گیرنده ای که نظرسنجی مثبت و سازنده ای را دریافت می کند ممکن است خطر بزرگتری را برای پیشرفت درون سازمانی و ارتقای مقام داشته باشد. بنابراین منبع نظرسنجی که احساس می کند مقاوم درون سلسله مراتب سازمانی اش بی ثبات شده است، ممکن است فرایند نظرسنجی را به عنوان فرصتی برای تایید مجدد مقام خودش بیانگارد و گیرنده نظرسنجی را در یک وضعیت نامناسب قرار بدهد. خیلی شبیه به منبع SDOی بالا، یک منبع نظرسنجی در یک سلسله مراتب بی ثبات یا مورد منازعه ممکن است از ارائه نظرسنجی برای حفظ عدم تقارن قدرت کنونی و ثبات سلسله مراتب استفاده نماید. به طرز عجیبی زنان ممکن است نسبت به این اثرات بیشترین آسیب پذیری را داشته باشند. زنی که مقام قدرتی را در یک سازمان در غیراینصورت مردانه کسب کرده است ممکن است بالاخص و احتمالاً مقام خود را بی ثبات و مورد ستیز ببیند. در این موقعیت معدوم رهبران زنی ممکن است ایستادگی کرده و با انتقاد بیشتر روبرو بشوند. در نتیجه، هر گونه فرصتی که وی برای ارائه نظرسنجی به زیردستان دارد اهمیت افزایش یافته ای به عنوان فرصتی برای تایید مجدد و تثبیت مقام خودش درون آن سازمان می گیرد.

وقتی زنان نسبت به مردان به عنوان دریافت کننده نظرسنجی از قدرت کمتری برخوردارند.

به عنوان یک پیش فرض، دریافت کننده نظرسنجی فاقد قدرت به دلیل عدم تقارن میان منبع نظرسنجی و گیرنده نظرسنجی از لحاظ اختیار و قدرت تصمیم گیری و راه های تقویت اراده فردی می باشد. گیرنده نظرسنجی عموماً تحت لطف منبع قرار دارد و اختیار و راههای محدودی برای شکل گیری فرایند نظرسنجی برای کسب آنچه می خواهد، دارد. هرچند همه گیرندگان نظرسنجی تمایل دارند احساس بی قدرتی نسبی کنند، دلیل خوبی وجود دارد که گمان بریم به طور متوسط زنان احساس بی قدرتی بیشتری نسبت به مردان هنگام دریافت نظرسنجی می کنند. یک زنی که در جستجوی پیشرفت در حوزه یا سازمان تحت نفوذ مردان است ممکن است به ویژه احتمالاً بسیاری موانع را بر سر راه پیشرفت خود تلقی کند و اینکه پیشرفتش بستگی به

کسب تایید رهبران مردی دارد که ممکن است بنا به توجیه هنجارها و کلیشه های جنسیتی، زنان را به عنوان کسانی که شایستگی کمتری برای رهبری نسبت به مردان دارند، ببینند. در نتیجه زنانی که می خواهند در سازمان خود پیشرفت کنند به احتمال بیشتری نسبت به مردان احساس می کنند که دارای راه های محدودی هستند که با آن به آن آرزو تحقق بخشند. تعجیبی ندارد که یک دلیلی که زنان علاقه ای به مسیرهای شغلی تحت نفوذ مردان ندارند به این خاطر است که پیش بینی می کنند فاقد قدرت بین فردی در آن حوزه ها خواهند بود.

وقتی مردان دارای دسترسی بیشتری به شبکه های اجتماعی نسبت به زنان هستند.

هرچند ارزیابی های رسمی معمولا برای کلیه کارمندان صورت می گیرد، شبکه های اجتماعی می توانند به شکل یک پلتفرمی باری ارائه نظرسنجی غیررسمی عمل کنند. برای پیشبرد و توسعه رهبری، شبکه سازی بویژه برای دانستن اینکه برای منابع حل مشکل باید به چه کسی روی آورد، تماس با تفکر سایرین که فرضیات پایه را به چالش می کشد، و توسعه سرمایه اجتماعی که می تواند باعث افزایش پشتیبانی گردد، امری حیاتی می باشد. در این ارتباط، در فرهنگهای سازمانی که در آن هویت مقام و افتراق قدرت از اهمیت برخوردار است، افراد به احتمال بیشتری از وسایل غیرمستقیم برای جستجوی نظرسنجی استفاده می کنند و به احتمال بیشتری جویای نظرسنجی از سایر همتایان نسبت به فرد ناظر خودشان می باشند. بنابراین شبکه ها نقشی حیاتی را برای رهبران ایفا می کنند. بالاتر از همه اینها فایده این نظرسنجی غیررسمی به تنهایی، دسترسی به اطلاعات کسب شده طی نظرسنجی غیررسمی می تواند بینشهای قاطعی را فراهم سازد که بعد باعث تسهیل پاسخ دهی به (و تعجب کمتر از) نظرسنجی رسمی و بینش های بزرگتر نسبت به شیوه جستجوی موثر نظرسنجی می شود.

مردان و زنان احتمالا دارای شبکه های غیررسمی متفاوتی هستند که می تواند دلالتهای مهمی برای اثرات جنسیتی در زمینه نظرسنجی داشته باشد. ساختار شبکه های مردان و زنان گرایش دارد که اساسا به دو دلیل متفاوت باشد: 1) مردان به احتمال بیشتری نسبت به زنان دارای مقام های رسمی قدرتمند در سازمانها هستند و 2) افراد ترجیح می دهند که با سایر افراد مشابه با خودشان در تعامل باشند. پس تعجیبی ندارد که در سازمانهایی که در آن مردان عهده دار اکثر مناصب قدرت می باشند، زنان دارای پیوندهای کمتری نسبت به مردان در سطح اجرایی هستند و به احتمال کمتری نسبت به مردان توسط مربیان خود ارتقا داده می شوند.

کوتاه سخن اینکه، زنان معمولاً دسترسی کمتری به شبکه های اجتماعی دارند که به عنوان پلتفرمی برای جستجوی نظرسنجی غیررسمی و دریافت آن و نیز تفسیر نظرسنجی دریافتی عمل می کند.

خلاصه

ما چندین شرط مقدم را برای فرایند بازخورد و نظرسنجی توضیح داده ایم که به عنوان شرایط حفظ قدرت تعیین شان کرده ایم. این شرایط احتمال وقوع متفاوتی دارند و ممکن است به طور متوسط رخ بدهند (برای مثال ارائه نظرسنجی که به عنوان فرصتی برای پیشبرد اهداف مقام فردی دیده می شود) و یا اینکه یک قسمت لاینفک از خود فرایند نظرسنجی باشد (برای مثال ارائه کنندگان نظرسنجی قدرت بالاتری را نسبت به دریافت کنندگان نظرسنجی تجربه می کنند). این شرایط نیز از لحاظ نیت و قصد از جانب منبع نظرسنجی متفاوت می باشد. برخی از شرایط ممکن است به نحوی عمل کند که منبع نظرسنجی به طور غیرعمد تحت تاثیر آنها قرار گیرد مانند میزانی که ارائه نظرسنجی اساساً در تجربه قدرت برتر می باشد و کلیشه ها به نفع مردان به عنوان رهبران می باشد. برعکس برخی از شرایط متضمن قصد و عمد از جانب منبع نظرسنجی می باشد، مانند زمانی که منبع نظرسنجی از ارائه نظرسنجی به عنوان شیوه حصول اهداف مربوط به مقامش یا برای تایید تفاوت های قدرت مبتنی بر گروه استفاده می نماید.

مکانیسم های حفظ قدرت

تا کنون ما این پیش فرضها و رابطه آنها را با فرایندهای بازخورد شرح داده ایم. در بخشهای بعدی ما به توضیح عواقب برای زیردستان می پردازیم. اینکه چگونه شرایط حفظ قدرت با جنسیت دریافت کننده بازخورد و نظرسنجی در تعامل است و به موجب آن باعث افزایش و یا تشدید ارائه نظرسنجی افتراقی به مردان و زنان می شود و نیز پاسخ های افتراقی را به بازخورد از جانب مردان و زنان تحلیل می کنیم.

جنسیت گیرنده نظرسنجی باعث تعدیل ارائه نظرسنجی می شود.

شرایط نظرسنجی که قبلاً بررسی شد وقتی پیش می آید مرحله ای را برای مردان و زنانی که تجربیات نظرسنجی مختلفی دارند، رقم می زند که به نوبه خود دارای عواقب مهمی برای ایجاد یک هویت به عنوان رهبر و پیشرفت به یک مقام رهبری می باشد. از اینرو جنسیت گیرنده نظرسنجی باعث تعدیل اثرات شرایط حفظ قدرت روی تحویل نظرسنجی از لحاظ محتوای نظرسنجی و پاسخ های دریافت کننده آن و نیز نتایج رهبری

بعدی میشود. ما اکنون به مرور تحقیق حمایت کننده از دو شیوه ای می پردازیم که در آن مردان و زنان دارای تجربیات ارائه نظرسنجی متفاوتی می باشند: 1) مردان و زنان طبق معیارهای مختلف ارزیابی می شوند و 2) مردان و زنان انواع مختلف نظرسنجی را دریافت می کنند. بنا به نظریه قدرت، ما در نظر می گیریم که چگونه این تجربیات متفاوت نظرسنجی در تفاوت‌های قدرت مبتنی بر جنسیت از قبل موجود در سازمانها نقش دارد و انرا تقویت می کند و موانعی را بر سر پیشرفت زنان ایجاد می کند.

استانداردهای افتراقی

مردان و زنان در استانداردهای مختلفی برای عملکرد در سازمانها چه از لحاظ روابط بین فردی و چه عملکرد در وظیفه نگه داشته می شوند. یک جریان مستحکم از متون علمی که به مطالعات ایالت میشیگان و اوهایو باز می گردد حاکی از آنست که رفتارهای مبتنی بر وظیفه و نیز مبتنی بر رابطه برای رهبران اهمیت دارد. مطالعات تازه تری نشان داده است که این رفتارها پیشگویی کننده نتایج در سطح رهبری و در سطح گروهی هر دو می باشد. در هر دو رفتارهای مبتنی بر وظیفه و مبتنی بر رابطه در سر کار، زنان تمایل دارند که تحت استانداردهای متفاوتی نسبت به مردان قرار گیرند. برای نمونه کمک کردن برای زنان نسبت به مردان کمتر حالت اختیاری دارد. در سر کار، از زنان این انتظار می رود که مفید باشند و فراتر از توضیح شغلی خود به همکاران خودشان کمک کنند یعنی اینکه در رفتار شهروندی اجتماعی و نوع دوستانه شرکت کنند. وقتی آنها به این شیوه رفتار نکنند، درجه بندی عملکرد منفی تری را نسبت به مردانی دریافت می کنند که از رفتار کمک کننده امتناع کرده اند. ولیکن وقتی که مردان در رفتار شهروندی نوع دوستانه شرکت کنند، نسبت به زنان در درجه بندی مطلوب تری قرار گرفته چرا که از مردان انتظار نمی رود که کمک کننده باشند. همچنین زمانی که زنان و مردان به نحو شایسته سر کار عمل می کنند، زنان نسبت به مردان کمتر دوست داشتنی می باشند مگر اینکه به شیوه ای این امر را جبران کنند به این صورت که شواهدی از همه داشتنی خودشان ارائه بدهند.

یافته ها راجع به نظرسنجی افتراقی در زمینه مردان و زنان هماهنگ با مدل استاندارد در حال تغییر تعیین کلیشه و تبعیض می باشد. بنا به ماهیت کلیشه های حفظ شده درباره برخی گروه ها، مردم اعضای گروه های مختلف را طبق استانداردهای مختلف مورد قضاوت قرار می دهند. در مقایسه با مردان، زنان در یک استاندارد

بالا تری برای رفتار همگانی قرار دارند، ولیکن برای جسارت استاندارد پایینی دارند به نحوی که این رفتار به احتمال بیشتری نسبت به مردان اگر توسط زنی انجام شود به شکل کلا تهاجمی مورد قضاوت قرار می گیرد

از لحاظ عملکرد وظیفه، زنان اغلب گزارش روایی داده اند که باید سخت تر کار کنند و عملکرد بهتری از مردان برای رقابت داشته باشند. برای مثال یک مدیر اجرایی زن در وال استریت اظهار داشته است که ما مجبوریم هر چیزی را قبل از اقدام بدانیم. یک مرد می تواند گستاخ تر باشد. اگر خبیطی بکند فقط می خندد و می گوید مسئله ای نیست در صورتیکه اگر زنی در کار باشد به شکل یک احمق مطلق دیده می شود. اگر تا کنون نقطه ضعفی را در دانش پیچ و مهره نشان داده باشید، واقعا هرگز این نقطه ضعفتان را فراموش نمی کنند. این اظهار توسط این تحقیق تایید شده است که نشان می دهد برای تلقی شدن به عنوان فردی باارزش به اندازه مردان، زنان باید خیلی بیشتر از مردان کار کنند. سایر مطالعات نشان داده است که تجربه کاری کلی و تعداد ساعات کاری، شکاف استخدامی، و تصدی سازمانی بیشتر از همه موفقیت شغلی مردان را نسبت به زنان پیشگویی می کند.

این پدیده بویژه برای وظایف گروهی مسئله ساز می باشد (که در سازمانها متداول است) چرا که میزان نقش فردی اغلب مبهم می باشد. اگر نقش فردی واضح باشد، مردان به احتمال بیشتری نسبت به زنان اعتباری را برای کار گروهی دریافت می کنند. این تحقیق تجربی بازتاب نظریه عقاید نسبت به مقام جنسیتی است که ایده ای می باشد مبنی بر اینکه نفوذ طبقه بندی و کلیشه بندی بنا به جنسیت به طو مداوم باعث تقویت این عقاید گسترده می شود مبنی بر اینکه مردان شایستگی بیشتری نسبت به زنان در حیطة استخدامی دارند.

نظرسنجی ارباب منشی

به طور کلی نظرسنجی محیط کار که ویژه سازنده و مبتنی بر پیشرفت است، در تسهیل عملکرد و پیشرفت رهبری موثرتر و کارآمدتر است. زنان به احتمال بیشتری نسبت به مردان هم نظرسنجی ارباب منشی را دریافت می کنند (یعنی نظرسنجی که کمتر چالش برانگیز است و کمتر از لحاظ عملکرد، انتقادی می باشد) فیدبکی که در واقع از نوع انتقادی است ولیکن درباره رفتارهای بین فردی و بدون ارتباط با وظیفه انتقاد می کند. به عبارت دیگر، زنان به احتمال بیشتری نسبت به مردان در نظرسنجی راجع به عملکرد تحت ارباب منشی قرار می گیرند ولیکن در نظرسنجی راجع به رفتارهای مربوط به بین فردی انتقاد شدیدی دریافت می کنند.

در رابطه با مورد اولی، King و همکارانش در سال 2012 درباره مدیران پرسشنامه ای را اجرا کرد که درجه نظرسنجی ارزیابی کننده را تعیین می کرد که در کل شغل خود دریافت کرده بودند. به طور متوسط مدیران زن گزارش کردند که تعداد کمتری پیشنهاد برای به چالش کشیدن، تکالیف پیشرفتی دریافت کرده اند که یک اثری است که ریشه در جنسیت گرایی نوع پرستانه دارد یعنی عقیده ای که زنان باید از انتظارات چالش برانگیز برحذر بمانند. همچنین تحلیلی روی بررسی های عملکرد وکلای وال استریت نشان داده است که وکلای زن به احتمال بیشتری نسبت به وکلای مرد نقاط اوج درباره عملکرد خود در بخشهای روایی ارزیابی ها دریافت کرده اند ولیکن به احتمال نصف مردان در درجه بندی عددی به عنوان ماده شریک قرار گرفته اند (که نهایتاً تصمیمات ارتقا را تعیین می کردند). نظرسنجی ارباب منشی برای زنان هیچ منفعتی برای پیشبرد حرفه بلندمدت شان نداشت. این امر یک انفصالی را میان عملکرد حقیقتی ایجاد کرده است و ارزیابی های مثبت تری را فراهم کرده است مبنی بر اینکه زنان فکر می کنند دریافت می کنند.

نظرسنجی ارباب منشی ممکن است به طرق دیگری از نوع استنتاجی باشد، چرا که می تواند باعث ایجاد خشم شده و عملکرد را به تعویق اندازد. راجع به مورد دوم (یعنی نظرسنجی انتقادی درباره شایستگی های نامربوط به وظیفه) بررسی های عملکرد مشخص کرد که از لحاظ محتوا و لحن براساس جنسیت کارمند و مدیری که کارمند را درجه بندی کرده است، فرق دارد. به طور اخص، زنان به احتمال بیشتر از مردان تعلیم می بینند که رفتار بین فردی ملایمی را داشته باشند و انتقاد منفی را نسبت به شخصیت خود دریافت می دارند.

جریمه رفتار ضدهنجاری

نتایج بالا هماهنگ با سنت طولانی مدت تحقیقاتی است که نشان می دهد گرمی بین فردی و رفتارهای کمک کننده از زنان بیشتر از مردان انتظار می رود و اینکه وقتی زنان در رعایت این انتظارات ناکام می مانند، از لحاظ قابلیت دوست داشتن و قابلیت استخدام تنبیه می شوند. وقتی زنان با همان شایستگی مردان شناسایی می شوند، زنان نسبت به مردان کمتر قابل دوست داشتن هستند. بنابراین، برخلاف مردان، زنان با تبادلی میان گرمی و شایستگی روبرویند. این تبادل به نحو منفی بر ارزیابی ها و نظرسنجی برای زنان شایسته ای اثر می گذارد که گرمی بین فردی کمتری را دریافت می کنند و با پس زنی شدید بخاطر تهدید سلسله مراتبی جنسیتی با رفتار ضدکلیشه ای خود مواجهند.

ماهیت جنسیتی شغلها و وظایف نیز بر اینکه چگونه مردان و زنان انجام دهنده آندسته وظایف، ارزیابی می شوند، تاثیر می گذارد. بویژه، احتمال اینکه زنان تحت ارزیابی منفی تری نسبت به مردان از لحاظ عملکرد و نیز کیفیت بین فردی قرار بگیرند برای وظایف مردان بیشتر است. یک متاآنالیز توسط Eagly و همکارانش در 92 میلادی نشان داد که رهبران زن به احتمال بیشتری از ارزش کمتر درجه بندی میشوند وقتی که نقشهای تحت نفوذ مردان را اشغال کرده اند و وقتی که تا حد بیشتری نسبت به مردان در حوزه های سنتی مردانه باشند، ولیکن این اثر در صورتی کاهش می یابد که شواهد روشنی وجود داشته باشد مبنی بر اینکه زنان دارای ویژگی های همگانی می باشند (برای مثال آنها دلسوز باشند). به طور کلی، مزیتی از شواهد وجود دارد که زنان ارزیابی ضعیف تری در شغلها یا حوزه های از نوع مردانه دریافت می کنند (یعنی شغلها یا حوزه هایی که قویا با مردان در ارتباط است) درمقایسه با زمینه هایی که یا نسبت به نوع جنسیت خنثی باشند یا از نوع زنانه باشند (برای مثال شغلها یا حوزه هایی که قویا با زنان در ارتباطند)

به طور خلاصه، زنان الف) به احتمال کمتری نسبت به مردان نظرسنجی سازنده و مفیدی را درباره عملکرد وظیفه در محل کار دریافت می کنند و ب) به احتمال بیشتری نسبت به مردان تحت ارباب منشی قرار می گیرند (یعنی تنها نظرسنجی مثبت را به قیمت ارزیابی های انتقادی دریافت می کنند که مانعی برای پیشرفت شغلی می شود). عبارت دیگر، زنان به احتمال کمتری نسبت به مردان یک نوع نظرسنجی را دریافت می کنند که باعث پیشرفت رهبری می شود. بنابراین این نابرابری یک چرخه مخربی را از زنانی که فرصتهای پیشرفت را از دست می دهند ایجاد می کند و با این حساب پیشرفت در یک خط سازمانی علی رغم بیان علاقه مشابه به فرصتهای پیشرفت از دست می رود. وقتی زنان دریافت کننده نظرسنجی منتقدانه هستند، به احتمال خیلی بیشتری نسبت به مردان نظرسنجی راجع به خصوصیات بین فردی دریافت می کنند (یعنی اینکه آیا گرم هستند یا اینکه سرد هستند)، برعکس نظرسنجی که راجع به مسائل مرتبط با عملکرد است که منجر به فرصتهایی برای توسعه مهارت می شود. چون هر دو مهارتهای بین فردی و مهارتهای مبتنی بر وظیفه برای رهبری اهمیت دارند، نظرسنجی در زمینه خصوصیات بین فردی می تواند در صورتی ارزشمند شود که سازنده باشد و تحت کلیشه ها تعیین نشود (یعنی اگر متمرکز بر رفتار باشد به جای اینکه جرمه ی مشخصات فردی ضد کلیشه ای باشد).

اصول پویای قدرت در ارائه نظرسنجی

این سه مکانیسم (یعنی استانداردهای افتراقی و متمایز، ارباب منشی نظرسنجی، و تقویت منفی رفتار ضدہنجاری) اثرات مشخصی دارند و عملکردهای حفظ قدرت کلی آنها به خوبی تایید شده است. اینگونه اثرات ممکن است همچنین خارج از زمینه فرایندهای بازخورد رسمی (یا غیررسمی) رخ بدهد (برای مثال یک کارمند زن که هدف اظهارات ارباب منشی نامتواضعانه توسط همکاران با رتبه مشابه بوده است). با اینحال، ما مطرح کرده ایم که فرایند نظرسنجی عملکرد باعث قاعده مندی و مستحکم سازی این فرایندها در زمینه ارائه فیدبک نفوذ قدرت و احتمالاً تایید کننده قدرت شده است. بسته به شرایط خاصی که تحت آن نظرسنجی رخ می دهد، فرایند نظرسنجی دارای قابلیت تقویت یا کاهش اثرات بالا می باشد. ما نقش قدرت و جنسیت را در ارائه نظرسنجی در فرضیه ذیل خلاصه سازی کرده ایم و بعد درباره اثرات خاص شرایط حفظ قدرت در بخش ذیل بحث می کنیم.

فرضیه اول- تا آن حدی که فرایند نظرسنجی بوسیله برخی شرایط حفظ قدرت خاص مشخص بشود، باعث خواهد شد که درجه ای بوجود آید و تقویت شود که تا حد مردان و زنان نظرسنجی متمایزی را دریافت کنند و زنان هم به احتمال کمتری نسبت به مردان یک نوع نظرسنجی را دریافت می کنند که باعث پیشرفت رهبری بشود.

قدرت ارائه نظرسنجی

ماهیت تایید کننده قدرت ذاتی برای بودن در موقعیت ارائه نظرسنجی باید فرایند نظرسنجی را به تنهایی شکل بدهد. چندین اثر روانشناختی معین بویژه مرتبط است از جمله الف) افزایش اتکا به شناخت خودکار در برابر کنترل شده از جمله انواع کلیشه ها، و ب) رفتار با عدم مهار بیشتر و با محدودیت موقعیتی کمتر از جمله گرایش به اتکا به تجربه ذهنیتی خود فرد به عنوان راهنمایی برای قضاوت و رفتار. بدین لحاظ، ارائه دهندگان نظرسنجی ممکن است به طور غیرعمدی تحت تاثیر ماهیت خود فرایند قرار گیرند.

قدرت می تواند اتکا به اطلاعات کلیشه ای را افزایش بدهد. برای مثال یک مطالعه دریافته است که در میان تصمیم گیرندگانی که به ارزیابی کاربردهای فرضیه ای برای یک موقعیت زیردست می پردازند، افرادی که دارای قدرت بیشتری بودند به احتمال بیشتری نسبت به کسانی که بی قدرت بودند تحت تاثیر اطلاعات دسته اجتماعی قرار دارند (برای مثال رشته دانشگاهی) به جای صفات ویژه فردی سازی شده. بعلاوه هماهنگ با اثر

شناخته شده قدرت روی شناخت خودکار در مقابل کنترل شده ، قدرت نشان داده شده است که کلیشه و تعصب خودکار را افزایش می دهد. بعلاوه، نظریه مهار رویکرد قدرت می گوید که قدرت باعث کاهش مهارهایی می شود که رفتار مردم را محدود می سازد. مردمی که قدرت آنها به احتمال بیشتری نشان دهنده تمایلات رویکرد رفتاری است و به طور کلی اقدام می کنند. آنها همچنین به احتمال بیشتری طبق میل و خوی خود عمل می کنند و درباره عقاید خود آزادانه و به نحو آشکار صحبت می کنند. رویهمرفته، در زمینه نظرسنجی، مردم قدرتمند ممکن است بالاخص و احتمالاً کلیشه های جنسیتی را به ذهن خود طی فرایند نظرسنجی خطور دهند و آن کلیشه ها را در محتوا و لحن نظرسنجی آنها بیان دارند. به طور کوتاه، افراد رتبه بالایی که نقش تایید کننده قدرت ارائه دهنده نظرسنجی را دارند ممکن است نظرسنجی خود را با رنگی از کلیشه های جنسیتی و سوگیری هایی که به طور خودکار به ذهن متبادر می شود، ارائه بدهند.

ارائه دهندگان نظرسنجی قضاوت هایی را نسبت به دریافت کنندگان انجام می دهند و این قضاوتها را به شکل نظرسنجی ارائه می دهند از اینرو درنظرگیری منشا این قضاوتها اهمیت دارد. قدرت این احتمال را افزایش می دهد که فرد متکی بر تجربه ذهنی خودشان به عنوان راهنمایی برای قضاوت و رفتار خواهد بود. دریافت کنندگان نظرسنجی ممکن است بخواهند صرفاً روی شاخص های عینی عملکرد قضاوت کنند با اینحال دلیل برای این تفکر وجود دارد که ماهیت تایید کننده قدرت اساسی ارائه نظرسنجی باعث اعمال درجاتی از ذهنیت در فرایند نظرسنجی می شود. این ذهنیت می تواند باعث شود که به یک کارمندی که شاید مشخصات فردی مشابهی دارد نفع برسد (برای مثال تا حدی که شباهت منجر به دوست داشتن هم بشود). ممکن است یک آسیب جدی به کارمندی باشد که مشخصات فردی متفاوتی نسبت به منبع نظرسنجی داشته باشد. درنظرگیری غلبه و نفوذ مردان در مناصب رهبری، ما مطرح کرده ایم که کارمندان مرد به احتمال بیشتری نسبت به کارمندان زن از ماهیت ذهنی ارائه نظرسنجی نفع می برند. برای مثال، یک زنی که سعی در پیشرفت در سازمان تحت سلطه مردان دارد می تواند توسط رهبران مرد دوست داشته نشود (به عنوان زنانی که برهم زننده هنجارهای جنسیتی می باشند). این رهبران مرد می خواهند عینی باشند و آشکارا ممکن است کلیشه های جنسیتی و هنجاری جنسیتی را انکار کنند. مع ذلک، حس اساسی قدرت که با بودن در موقعیت ارائه نظرسنجی می آید می تواند

باعث قدرت بخشی ارائه دهنده نظرسنجی برای اتکا به این احساسات منفی منتشره بشود تا محتوا و لحن نظرسنجی اش را هدایت کند حتی اگر نتواند منبع آن منفی بودن را مورد اشاره قرار دهد.

همانگونه که Fisk در سال 1993 بحث کرده است، قدرت و تعیین کلیشه حالت خودتقویت کنندگی دارد و اثر قدرت روی کلیشه بندی یک مکانیسمی را برای حفظ و تقویت قدرت در میان افرادی که در واقع آنرا مالک هستند، فراهم می سازد. ما این منطق را برای نشان دادن اصل فرایند نظرسنجی در این چرخه بسط داده ایم. نظرسنجی یک خصوصیت معمول زندگی سازمانی است که تایید کننده قدرت است و باعث افزایش اتکا به کلیشه ها در زمینه حقیقی می شود (برای مثال بررسی عملکرد) که در آن آندسته کلیشه ها می توانند به طور قابل بحثی دارای مادی ترین نتایج برای گیرنده باشند (برای مثال تعیین پاداش ها و پیشرفت ها). کوتاه اینکه، نظرسنجی یک فرایند سازمانی همه جا حاضر است که قابلیت تنظیم و تقویت چرخه تقویت کننده میان قدرت و تعیین کلیشه را دارد.

فرضیه 1a- هرچه حدودی که تحت آن منبع نظرسنجی احساس نظرسنجی ارائه شده قوی تری بنماید، بیشتر باشد، به احتمال کمتری زنان (نسبت به مردان) یک نظرسنجی را دریافت خواهند کرد که باعث ترغیب پیشرفت به سوی رهبری بشود.

فرضیه 1b- چون قدرت با اتکا به کلیشه ها افزایش می یابد، هرچه حدودی که تحت آن هنجارهای فرهنگی و کلیشه ها به نفع مردان به عنوان رهبر رفتار کنند، به احتمال کمتری زنان (نسبت به مردان) نظرسنجی را دریافت می دارند که باعث ترغیب پیشرفت به سوی رهبری بشود.

آرمانهای مقام فردی منبع و قابلیت ثبات سلسله مراتبی سازمانی

فراتر از احساسات لحظه ای قدرت که احتمالاً با عملکرد ارائه نظرسنجی همراه است، منبع نظرسنجی ممکن است به طور تلویحی و آشکار تحت انگیزه برای استفاده از فرایند نظرسنجی برای حصول اهداف مقام فردی خودش قرار بگیرد. به این طریق، فرایند نظرسنجی به شکل یک راهی برای الزام اراده فرد عمل می کند. همانگونه که قبلاً دیده شد، منبع می تواند تحت انگیزه این میل برای نفوذ یا میل برای پرستیژ باشد. اینکه منبع نفوذ یا پرستیژ را به عنوان مسیر مرجح خود برای مقام بالا برگزیند تا حدی زیادی برای تعیین این امر اهمیت خواهد داشت که آیا وی تحت انگیزه برای کمک به مقام دریافت کننده نظرسنجی قرار دارد یا از آن ممانعت می

کند. یک منبع مبتنی بر نفوذ ممکن است از فرایند نظرسنجی استفاده کند تا مقام خودش را به هزینه گیرنده نظرسنجی اعلام کند. این پیامد بویژه زمانی محتمل است که سلسله مراتب یک سازمان بی ثبات باشد و از اینرو اقتدار منبع نظرسنجی مورد تهدید قرار می گیرد. تحت این شرایط، منبع به احتمال بیشتری از فرایند نظرسنجی برای تقویت و ثبات مقام خودش در سلسله مراتب سازمانی استفاده می کند بویژه اگر وی گیرنده نظرسنجی به عنوان یک تهدید احتمالی دیده بشود.

ولیکن یک منبع مبتنی بر پرستیژ می تواند از فرایند نظرسنجی برای برقراری رابطه مربی گری با هدف ارتقای پیشبرد دریافت کننده به سمت رهبری استفاده کند، که می تواند به خوبی روی منبع بازتاب یابد و یک شکوفایی در پرستیژ سازمان وی بدست بدهد. در سطح، نتیجه اخیر به نظر یک عامل کاهش دهنده می باشد چرا که منبع را انگیزه می بخشد تا نظرسنجی با کیفیت بالای سازنده و مبتنی بر پیشرفت ارائه بدهد. ولیکن این امر تنها زمانی حقیقت دارد که منبع فراهم کننده چنان نظرسنجی با کیفیت بالایی باشد که به طور غیرتبعیضانه برای همه زیردستانی که به آنها نظرسنجی ارائه می دهد، فراهم شده باشد. با اینحال، منبع نظرسنجی با منابع و زمان محدود، ممکن است نتواند به نحو برابری روی همه زیردستان سرمایه گذاری کند. در عوض، وی احتمالاً یک تعداد محدود شاگرد را انتخاب می کند. این انتخاب به طور پیش فرض براساس قابلیت رهبری ادراک شده زیردست و موفقیت مطرح شده وی درون سازمان است. این فرایند انتخاب نمایانگر یک فرصت روشن برای سوگیری جنسیتی کلیشه هایی است که تأثیرات خود را اعمال می کنند. اگر منبع بر این باور باشد که یک فرد دارای شانس بهتر جانشینی باشد (برای مثال به دلیل عدم تفاوت جنسیتی، یا به دلیل اینکه منبع رهبری را یک کار مردانه می بیند)، آن منبع ممکن است به احتمال بیشتری جویای روابط مربی گری با زیردستان مرد و ارتقای آن باشد. به این شیوه، یک قسمت معمولی و معمولاً دلخواه از فرایند نظرسنجی (یعنی برقراری روابط مربی گری) می تواند باز تفاوت‌های جنسیتی را در کیفیت نظرسنجی ارائه شده تشدید کند.

فرضیه 1c- هرچه میزانی که تحت آن منبع نظرسنجی تحت انگیزه اهداف مقام فردی قرار گیرد، به احتمال کمتری زنان (نسبت به مردان) یک نظرسنجی را دریافت خواهند کرد که باعث ارتقای پیشرفت به سوی رهبری بشود.

فرضیه 1d- هرچه میزانی که تحت آن سلسله مراتب سازمانی بی ثبات است بالاتر بشود، به احتمال کمتری زنان (نسبت به مردان) دریافت کننده یک نوع نظرسنجی می باشند که باعث ارتقای پیشرفت به سوی رهبری بشود بویژه زمانی که منبع نظرسنجی دارای اهداف نفوذ فردی باشد.

برجستگی تفاوت‌های جنسیتی در قدرت

تا حدی که اقدام ارائه نظرسنجی الف) باعث می شود که وضعیت قبلی و عدم تقارن قدرت برجسته بشود (برای مثال اینکه سازمان رهبران مرد بیشتری نسبت به رهبران زن داشته باشد)، و ب) باعث می شود که حس روانشناختی منبع از قدرت افزایش بیابد، ارائه دهندگان نظرسنجی حتی به احتمال بیشتری نظرسنجی با کیفیت کمتر و نامرتب یا ارباب منشی را به کارمندان زن ارائه می دهند. در واقع، نظرسنجی ارباب منشی هم مستلزم عدم تقارن قدرت و هم پشتیبانی کننده آن است (از جانب افراد و گروه‌های قدرتمند به افراد یا گروه‌های در حاشیه و با قدرت کمتری ارائه می شود. در نتیجه تا حدی که فرایند نظرسنجی باعث می شود که این عدم تقارن‌های قدرت برجسته بشود (برای مثال مردی که به یک زیردست زن در سازمان تحت نفوذ مرد نظرسنجی می کند)، نظرسنجی ارباب منشانه باید محتمل تر بشود. ما مطرح کرده ایم که اصول دینامیک قدرت اساسی در فرایند نظرسنجی اغلب باعث تشدید چرخه کارمندان زنی می شود که دریافت کننده نظرسنجی ارباب منشانه می باشند و به احتمال کمتری به عنوان رهبر پدیدار می شوند و به نوبه خود حتی به احتمال بیشتری نظرسنجی ارباب منشانه دریافت می کنند.

فرضیه 1e- هرچه میزانی که تحت آن تفاوت‌های جنسیتی در زمینه قدرت درون سازمان برجسته است بزرگتر باشد، به احتمال کمتری زنان (نسبت به مردان) یک نظرسنجی را دریافت می کنند که باعث ارتقای پیشرفت به سوی رهبری بشود

میل منبع به حفظ تفاوت‌های قدرت گروهی

همانگونه که در بخش قبلی بررسی کرده ایم، سازمانهایی که تحت نفوذ مردان هستند بویژه در سطوح بالایی ممکن است به طور اخص مستعد این باور باشند که تفاوت‌های جنسیتی در قدرت از نوع مشروع می باشند. این عقیده به مشروعیت نابرابری‌های قدرت مبتنی بر گروه که با شاخص جهت گیری نفوذ اجتماعی تفاوت فردی شناسایی می شود، با تمایل به تکیه بر کلیشه‌ها همراه است. آندسته کسانی که SDO بالایی دارند تمایل

دارند که مردم را براساس طبقه بندی های اجتماعی خودشان و عضویت های گروهی به جای صفات فردگرایی شان تلقی کنند. این تمایل مشخص شده است که نتایج مهمی را (حتی بعد از توجیه قدرت ساختاری) پیشگویی می کند مانند توانایی کاهش یافته برای خواندن ذهن افراد از طریق نشانه های غیرکلامی. تعجبی ندارد که تحقیقات نشان داده در سازمانهای تحت نفوذ مردان، معدود زنان نمونه ای معمولا انتقاد خیلی شدیدی را دریافت می کنند. این انتقاد شدید می تواند به احتمال بالاتر به شکل ارائه نظرسنجی سوگیرانه و احتمال بالاتر این امر برگردان شود که زنان نخبه و نمونه در سازمان بیشتر به نظرسنجی مردان حساسیت به خرج بدهند.

فرضیه 1f- هرچه میزانی که تحت آن منبع نظرسنجی ارائه نظرسنجی را به شکل فرصتی برای تایید تفاوت های قدرت مبتنی بر گروه ببیند به این صورت که مردان نسبت به زنان قدرتمندتر هستند، به احتمال کمتری زنان (نسبت به مردان) یک نوع نظرسنجی را دریافت می دارند که باعث تشویق به پیشرفت به سمت رهبری بشود.

واکنش های دریافت کننده نسبت به نظرسنجی

اینکه چگونه فردی به نظرسنجی پاسخ بدهد تا اندازه ای بستگی به این امر دارد که چگونه آن نظرسنجی را تفسیر نماید. در ذیل ما به بررسی شواهد تفاوت های جنسیتی در تفسیر و پاسخ به نظرسنجی می پردازیم که شامل اینهاست: (1) سلسله مراتب دورنی سازی نظرسنجی ارزیابی کننده و (2) گرایش به تفسیر نظرسنجی مبهم به نحو منفی. این تفاوت های جنسیتی در پاسخ به نظرسنجی باید در نظر گرفته شود چرا که به تقویت قدرت مکانیسم حفظ قدرت نظرسنجی برای زنان منجر می شود. ولی ابتدا نقش جنسیت را در اعتماد به نفس بیش از حد در نظر می گیریم که ممکن است در تفاوت های جنسیتی به این صورت نقش داشته باشد که چگونه مردان و زنان نظرسنجی را تفسیر می کنند و به آن پاسخ می گویند.

اعتماد به نفس بیش از حد

افراد تمایل دارند که توانایی های خود یا عملکردشان را بیش از حد تخمین بزنند بویژه در حوزه هایی که به شایستگی و صفات مثبت مربوط می شود. شواهدی برای تفاوت های جنسیتی در اعتماد به نفس بیش از حد به شکل مختلط می باشد و برخی مطالعات دریافته اند که مردان در عملکرد خود نسبت به زنان دارای اعتماد به نفس بیش از حد بوده و سایرین هیچ تفاوت معنی داری نیافته اند. ولیکن در حوزه مردان و وظایف کلیشه ای آنها تفاوت های جنسیتی قابل اتکاتر بوده و شواهد آن این است که مدیران مرد به احتمال بیشتری عملکرد خود را

بیش از حد تخمین می زنند درحالیکه مدیران زن به احتمال بیشتری با درجه بندی همکاران و زیردستان نسبت به عملکردشان منطبق هستند. مطالعه دیگری گفته که دانشجویان زن اعتماد به نفس کمتری نسبت به دانشجویان مرد در موضوعات کلیشه ای مردانه مانند ریاضیات دارند ولیکن هیچ تفاوتی جنسیتی در این اعتماد به نفس بیش از حد در موضوعات خنثی به جنسیت مانند علوم اجتماعی یافت نشد. در گروه مطالعات MBA، مردان همواره توانایی های خود را بیش از حد تخمین زده و در نتیجه به عنوان رهبر خیلی اوقات توسط هم گروهی های خود انتخاب شده اند حتی زمانی که زنان عملکرد حقیقتاً بهتری داشته اند. رهبری یک حوزه مردانه کلیشه ای است. از اینرو محل کار که یک تفاوت جنسیتی در اعتماد بیش از حد ظاهر می شود، مردان به احتمال بیشتری نسبت به زنان دارای اعتماد به نفس بیش از حد می باشند وقتی که نوبت به عملکرد رفتار مدیریتی یا رهبری می رسد.

درونی سازی نظرسنجی منفی

حین اینکه مردان و زنان بدنبال رهبری می گردند ممکن است مجهز به میزان مختلف اعتماد به نفس بیش از حد، تعیین مراحل برای انواع تجربیات با نظرسنجی ارزیابی کننده باشند. هرچه اعتماد به نفس بیش از حد و خودارزیابی بزرگ مردان در این زمینه بیشتر باشد ممکن است علیه اثرات احتمالی ناراحت کننده نظرسنجی منفی یک حفاظت باشد. در واقع مردان به احتمال بیشتری نسبت به زنان نظرسنجی ارزیابی کننده را تخفیف می دهند.

ولیکن، خودآگاهی شامل درکی از خود و توانایی پیش بینی این امر می شود که چگونه سایرین خود را ادراک می کنند. Schwalbe & Staples در 1991 دریافتند که زنان ارزیابی بازتابی را (واکنش مردم به آنها) به شکل مهمتر از مردان از لحاظ عزت نفسشان درجه بندی می کنند. از اینرو حتی اگر مردان و زنان دارای اعتماد به نفس معادلی در توانایی های خودشان باشند، ممکن است ادراکات متفاوتی را دریافت کنند نسبت به اینکه چگونه دیگران توانایی های آنها را تلقی می کنند. برای مثال Sturm و همکارانش در 2014 دریافتند که رهبران زن دارای بدبینی بیشتری نسبت به رهبران مرد هنگام تخمین اینکه روسای آنها چگونه ایشان را در زمینه رفتارهای رهبری درجه بندی می کنند، دارند. مردان و زنان حقیقتاً توسط روسای خود به یک نسبت درجه بندی شده بودند. با اینحال زنان پنداشتند که درجه بندی روسای آنها نسبت به آنها پایین تر می باشد.

این یافته ها همراه با یافته های قبلی در زمینه اعتماد به نفس بیشتر حاکی از آنست که هم رهبران مرد و هم زن ممکن است خودآگاهی در برخی جنبه ها نداشته باشند: رهبران مرد ممکن است فاقد خودآگاهی در این خصوص باشند که آنها توانایی های خودشان را بیش از حد تخمین می زنند. رهبران زن ممکن است فاقد خودآگاهی در این خصوص باشند که آنها کمتر از حد تخمین می زنند که چگونه سایرین توانایی های آنها را ادراک می کنند.

وقتی زنان بازخورد روشنی دریافت می کنند، ممکن است از آن برای سنجش فرضیات خودشان نسبت به اینکه دیگران آنها را چگونه می بینند، استفاده کنند. در یک مطالعه روی شرکت کنندگان در یک مرکز ارزیابی توسعه ای، خودارزیابی زنان از عملکرد بعد از دریافت نظرسنجی صحیح تر از مال مردان است. این یافته هماهنگ با تحقیقاتی است که نشان می دهد خودارزیابی های زنان به نحو صحیح تری بر ارزیابی ها از سوی زیردستان در مقایسه با مال مردان اثر می گذارد. مع ذلک نظرسنجی ظاهرا یک اثر عاطفی منفی تری روی زنان در مقایسه با مردان دارد. در مقایسه با مردان، زنان گزارش عزت نفس پایین تر و نیت بالاتر برای تغییر رفتار خودشان بعد از دریافت نظرسنجی منفی دارند. بعلاوه، در یک بررسی روی کارمندان قبل و بعد از ارزیابی چهره به چهره با ناظر ایشان، زنان و مردان به ارزیابی عملکرد خود به نحو مشابه دست زدند. با اینحال، درحالیکه عزت نفس زنان تا اندازه ای بعد از دریافت نظرسنجی مثبت بهبود یافت و بعد از دریافت نظرسنجی منفی افت اساسی پیدا کرد، عزت نفس مردان تغییری نکرده بود. هر چند زنان به نظرسنجی منفی حساس تر هستند و در فقدان نظرسنجی واضح، میزانی را که تحت آن ناظران آنها ارزشی برای عملکردشان قائل می شوند، کمتر از حد تخمین می زنند.

تفسیر نظرسنجی مبهم به طور منفی تر

هماهنگ با این گرایش برای زنان برای پنداشت ارزیابی های منفی مگر اینکه نظرسنجی روشنی را برعکس این حالت دریافت کنند، زنان ممکن است نظرسنجی ذهنی و جاه طلبانه را به نحو منفی تری نسبت به مردان تفسیر کنند. زنانی که دریافت کننده نظرسنجی منفی ملایم و مبهمی درباره عملکرد رهبری شان هستند (یعنی کلمات و عباراتی مانند خوب بود ، ضعیف بود) آنرا یک پیام شامل عملکرد منفی تر عینی نسبت به مردان تفسیر می کنند. زنان به طور پیشفرض نظرسنجی را اساسا درباره ارزش دنبال کردن رهبری می بینند چرا که زنان اساسا اهمیت رهبری را بعد از دریافت نظرسنجی کمتر از حد ارزش گذاری می کنند در صورتیکه مردان چنین نیستند.

این یافته نمونه ای از این امر است که چگونه تفسیر منفی تر زنان نسبت به نظرسنجی در مقایسه با مردان می تواند بر تصمیمات حرفه آتی اثر داشته باشد. در واقع، نظرسنجی می تواند تأثیری قوی بر هویت رهبری زنان نسبت به مردان داشته باشد. در یک مطالعه شش ماهه روی نظرسنجی همکاران نسبت به شایستگی های رهبری در گروه های MBA، زنان به احتمال بیشتری از مردان درجه بندی خودشان را از رهبری با درجه بندی همکاران خود همتراز کرده بودند درحالیکه مردان همچنان درجه بندی خود را صرفنظر از نظرسنجی همکاران افزایش می دادند. درمطالعه دیگری تنها شرایطی که تحت آن مردان و زنان خودشان را همسطح درجه بندی می کردند وقتی بود که یک کار رهبری انجام می دادند و بعد از دریافت نظرسنجی اشکار و مثبت درباره توانایی بود.

توجه به رفتار بین فردی

جستجوی نظرسنجی یک جنبه مهم دیگر از فرایند نظرسنجی در سازمانها می باشد. Ashford & Cummings در سال 1983 تعریف جستجوی نظرسنجی را اینگونه ارائه کرده است: اختصاص آگاهانه تلاش نسبت به تعیین صحت و کافی بودن رفتارها برای کسب حالات نهایی ارزشمند. و دو راهکار را مطرح کرده است که افراد با آن نظرسنجی را جستجو می کنند. (1) با مشاهده محیط فرد، نشانه های موقعیتی خاصی، نشانه های رفتاری از سوی افراد و چگونگی پاسخ آنها به رفتار خود شخص. و (2) خواستن مستقیم نظرسنجی ارزیابی کننده. طبق این مدل، راهکار خاص انتخابی بستگی به هزینه های دریافتی و مزیت های استفاده از یک راهکار خاص دارد. جستجوی نظرسنجی به تسهیل سازگاری فردی و استفاده از منابع برای حصول نتایج خلاقانه منجر می شود.

همهانگ با معیارهای افتراقی که طبق آن مردان و زنان ارزیابی می شوند، بویژه در حوزه بین فردی، مردان و زنان ممکن است به انواع مختلف نظرسنجی درباره فرایندهای سازمانی و نتایج آن توجه کنند و جویای آن ها باشند. بویژه زنان ممکن است به نظرسنجی درباره روابط بین فردی تا حد زیادتری نسبت به مردان توجه کنند چرا که استانداردهای بالاتری را نسبت به مردان برای رفتار هم داشتنی در کار نگه می دارند. تحقیقات قبلی نشان داد که زنان به احتمال بیشتری به نشانه ها درباره هم رایبی و همکاری نسبت به مردان توجه می کنند و نسبت به مردان برای معنای بین فردی ارتباطات حساس تر هستند. برخی شواهد گفته ایشان از چالشهای رقابتی که متمرکز بر برنده شدن به جای روابط باشد گریزان هستند. و از نظرسنجی مبتنی بر نتایج و تقویت کننده نفس

دوری کرده و احساس می کنند که راحتتر هستند بدنبال نظرسنجی در کارهای زنانه و گروه های زنانه باشند. ولیکن، ما نمی خواهیم بگوییم که زنان کمتر از مردان نسبت به نتایج عینی توجه دارند. در واقع شواهد می گوید که آنها بدنبال نظرسنجی عملکرد عینی هستند زمانی که در کارهای مردانه در گروه های مردانه شرکت داده شوند. ما می گوییم که زنان به احتمال بیشتری از مردان به نظرسنجی در زمینه فرایند های بین فردی توجه می کنند (برای مثال مدیریت روابط موثر میان اعضای گروه که منجر به اهداف مشترک گروهی می شود). بویژه در سایه انتظارات بالایی برای این رفتارها که زنان تجربه می کنند. برعکس، بدون انتظار اینکه آنها باید خوب و مفید برای سایرین باشند، مردان برای تمرکز بر نتایج ازادتر هستند به نحوی که به سمت هدف دلخواه پیشرفت کنند یا خیر.

پاسخ های افتراقی زنان به نظرسنجی در مقایسه با مردان الزاما مخرب نیست و می تواند در سازمانها مفید هم باشد. ظاهرا، خودآگاهی و خودصحتی و پاسخگو بودن به نظرسنجی باید برای سازمانها ارزشمند باشد و برای فرد هم مفید باشد. هر چند برخی مزیت های سازمانی برای این صفات وجود دارد، خودآگاهی بزرگتر زنان و حساسیت به نظرسنجی ارزیابی کننده می تواند باعث کاهش این احتمال بشود که آنها موقعیت های رهبری را در اولین وهله دنبال کنند بویژه اگر نظرسنجی با کیفیت کمتری را دریافت کرده باشند. در واقع انتقال به نقش رهبری مستلزم آنست که فرد چه مرد چه زن یک جهش ایمانی انجام بدهد چرا که هیچ کس همه مشخصات لازم برای یک رهبر مفید بودن را ندارد. اگر زنان بیشتر تحت تاثیر نظرسنجی ارزیابی کننده نسبت به مردان قرار گیرند و درباره کمبودهای خودشان نسبت به مردان بیشتر تصحیح کننده و واقع بینانه باشند، به محض دریافت نظرسنجی با کیفیت کمتر و نظرسنجی ارباب منشانه، آنگاه می توانند در جهش ایمان لازم برای رهبری دچار تردید بشوند. در زمینه وسیعتری از روابط جنسیتی در سازمانها، این امر بدان معناست که چرخه روابط جنسیتی به نفع مردان احتمالا ادامه خواهد داشت. بنابراین، در بخش بعدی، ما اثرات پایین دست مکانیسم حفظ قدرت نظرسنجی را در نظر داریم که احتمالا پیچیده خواهد بود و تفاوت های جنسیتی در پاسخ به نظرسنجی را دربر خواهد داشت.

اصول پویای قدرت در واکنش های نظرسنجی

ما به بررسی شواهدی پرداخته ایم که زنان دارای اعتماد به نفس بیش از حد کمتری و واکنش بیشتری نسبت به نظرسنجی ارزیابی کننده نسبت به مردان می باشند. اصول پویای قدرت خاص در فرایند نظرسنجی باید تا حد زیادی برای این اثرات مهم باشد.

قضیه 2- تا حدی که تحت آن فرایند نظرسنجی توسط برخی شرایط حفظ قدرت تعیین می شود، تفاوت‌های جنسیتی در پاسخ به نظرسنجی تشدید خواهد شد (برای مثال زنانی که نسبت به نظرسنجی در مقایسه با مردان حالت واکنشی تری دارند).

قدرت دریافت کننده نظرسنجی

قدرت بین فردی دریافت کننده نظرسنجی اهمیت خاصی دارد. همانگونه که قبلاً بحث کردیم، زنان ممکن است به طور متوسط احساس بی قدرتی بیشتری نسبت به مردان هنگام دریافت نظرسنجی بکنند بویژه اگر جویای پیشرفت در حوزه تحت نفوذ مردان باشند که نمایانگر موانع برای پیشرفت زنان باشد. بی قدرتی نسبی بیشتر مطرح شده دریافت کنندگان زن نظرسنجی از اهمیت برخوردار است، چون احساس قدرت می تواند مانع استرس باشد. قدرت همچنین اعتماد به نفس بیش از حد و خوش بینی را افزایش می دهد. در نتیجه احساس قدرت نسبی (یا بی قدرتی کمتر) به عنوان دریافت کننده نظرسنجی می تواند باعث شود که فرد نظرسنجی مبهم را به نحو مطلوب تری تلقی کند و یک قدرت بیشتری برای تحمل نظرسنجی انتقادی داشته باشد. این امکان هست که گرایش زنان به واکنشی بودن بیشتر نسبت به نظرسنجی انتقادی و تفسیر نظرسنجی مبهم به نحو منفی دست کم تا اندازه ای ناشی از بی قدرتی نسبی آنها در فرایند نظرسنجی باشد.

فرضیه 2a- هرچه میزانی که تحت آن زنان هنگام دریافت نظرسنجی احساس بی قدرتی بیشتری نسبت به مردان می کنند بیشتر باشد، به احتمال بیشتری زنان نظرسنجی را درونی سازی کرده و نظرسنجی مبهم را به نحو منفی تا حد بیشتری نسبت به مردان تفسیر می کند.

قابلیت دسترسی به شبکه اجتماعی

در این ارتباط، دسترسی کمتر زنان به شبکه های اجتماعی در مقایسه با مردان به احتمال بیشتری نیز بر نحوه تفسیر زنان درباره نظرسنجی مبهم اثر خواهد گذاشت. شبکه های اجتماعی زمینه مهمی را برای تفسیر

نظرسنجی فراهم می کند. افراد می توانند به طور کلی تری درباره استانداردها برای نظرسنجی یاد بگیرند که به شکل یک نقطه مرجع برای اطلاعات مبهم کمک کننده می باشد.

فرضیه 2b- هرچه حدودی که تحت آن زنان به شبکه های اجتماعی دسترسی دارند نسبت به مردان کمتر باشد، به احتمال بیشتری زنان نظرسنجی مبهم را به نحو منفی تا حد بالاتری نسبت به مردان تفسیر خواهند کرد. به طور کلی، صرفنظر از منشا بخصوص تفاوت های جنسیتی در پاسخ به نظرسنجی، ما مطرح کرده ایم که آنها تا حدی تشدید خواهند شد که یک شکاف جنسیتی در قدرت بین فردی درک شده به عنوان دریافت کننده نظرسنجی و در دسترسی به شبکه های اجتماعی وجود داشته باشد.

نتایج رهبری

رهبری می تواند یک فرایند مبهم باشد که فاقد مکانیسم نظرسنجی خودساخته است. با اینحال، دریافت نظرسنجی مناسب و بازتاب درباره آن (و تجربیاتی که طبق آن پایه ریزی شده است) کلیدی برای یادگیری از روی اشتباهات می باشد. برخی شواهد حتی می گوید که بازتاب بدون نظرسنجی می تواند باعث تقویت عملکرد نشود چرا که یادگیرندگان ممکن است به طور غیرعمدی راهکارهای غیرموثری را دریافت کنند. برعکس، وقتی رهبران احتمالی با تکالیف کاری چالش برانگیز سروکار دارند، نظرسنجی مناسب همراه با بازتاب می تواند باعث کاهش عدم تردید ارزیابی ناشی شده بشود و در نتیجه باعث می شود که رهبر منابع شناختی را به کار موجود اختصاص بدهد.

بادرنظرگیری نقش حیاتی نظرسنجی، ما بحث می کنیم که فرایندهای نظرسنجی بحث شده در اینجا از اینرو تا کنون در شکاف جنسیتی در رهبری به دوشیوه نقش خواهد داشت: (1) کاهش احتمالی اینکه زنان هویت رهبران را ایجاد کنند و افزایش احتمال اینکه از رهبری منصرف شوند. و (2) کاهش احتمال اینکه زنان به شکل رهبران شناسایی شده یا دارای قابلیت رهبری بشوند.

شناسایی به عنوان یک رهبر

یک فرد احتمالاً تحت انگیزه بیشتری به عنوان رهبر است اگر توسط سایرین رهبر شناخته بشود. در واقع سازمانها رهبران اتی نویدبخش با قابلیت بالا را شناسایی می کنند و به آنها نظرسنجی برای پیشرفت بیشتر به سمت رهبری شان را می دهند (برای مثال از طریق مربی گری یا روابط مربی گری).

براساس کاربرد دیدگاه قدرت توسط ما در متون نظرسنجی، بر این باوریم که چون زنان به استانداردهای بالاتری متکی هستند نظرسنجی ارباب منشی دریافت می کنند و از آنها انتظار رفتار با کلیشه جنسیتی می رود، به احتمال کمتری به عنوان رهبران احتمالی شناخته خواهند شد. Eagly و همکارانش در 1992 به این نتیجه گیری مشابه در بررسی متانالیزی خود روی نحوه ارزیابی زنان رسیدند. آنها دریافتند که نقش مدیریتی زنان عموماً کمتر از حد در نظر گرفته شده است بویژه زمانی که این زنان نقشهای تحت نفوذ مردان را داشته باشند یا اینکه توسط مردان ارزیابی بشوند. طبق بررسی ما، ماهیت فرایند نظرسنجی به تنهایی و نیروهای حفظ قدرت که ایفای نقش می کنند احتمالاً تنها باعث تشدید این اثرات می شوند و باعث می شوند که حتی به احتمال کمتری زنان به عنوان رهبران احتمالی شناسایی شده و فرصتهای پیشرفت به سوی رهبری به آنها داده شود.

فرضیه 3b- ارائه نظرسنجی سوگیرانه به مردان در مقابل زنان و تفاوت‌های جنسیتی در پاسخ به نظرسنجی باعث افزایش احتمال این امر می شود که مردان (در مقایسه با زنان) به عنوان رهبر شناخته بشوند.

References

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20, 441–464. <http://dx.doi.org/10.1177/0891243206289499>.
- Alimo-Metcalfe, B. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 35–44.
- Allen, T. D. (2004). Protégé selection by mentors: Contributing individual and organizational factors. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 469–483.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Russell, J. E. A. (2000). Protégé selection by mentors: What makes the difference? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 271–282.
- Anderson, C., & Berdahl, J. L. (2002). The experience of power: examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1362–1377.
- Anderson, C., & Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36, 511–536.
- Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). The pursuit of status in social groups. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 295–298.
- Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of Personality*, 80, 313–344.
- Anseel, F., Lievens, F., & Schollaert, E. (2009). Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 23–35. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.05.003>.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21, 1086–1120.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior & Human Performance*, 32, 370–398.
- Barber, B., & Odean, T. (2001). Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment. *Quarterly Journal of Economics*, 116, 261–293.
- Bart, C. (2013). Why women make better directors. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8, 93–99.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting & Clinical Psychology*, 42, 155–162.
- Benko, C., & Pelster, B. (2013). How women decide. *Harvard Business Review*, 91, 78–85.
- Bennett, S. K. (1982). Student perceptions of and expectations for male and female instructors: Evidence relating to the question of gender bias in teaching evaluation. *Journal of Educational Psychology*, 74, 170–179.
- Berdahl, J. L., & Martorana, P. (2006). Effects of power on emotion and expression during a controversial group discussion. *European Journal of Social Psychology*, 36, 497–509.
- Bernthal, P., & Wellins, R. (2006). Trends in leader development and succession. *Human Resource Planning*, 29, 31–40.
- Bertrand, M., Goldin, C., & Katz, L. F. (2010). Dynamics of the gender gap for young professionals in the financial and corporate sectors. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2, 228–255.
- Beyer, S. (1990). Gender differences in accuracy of self-evaluations of performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 960–970.
- Biernat, M., & Danaher, K. (2012). Interpreting and reacting to feedback in stereotype-relevant performance domains. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 271–276.
- Biernat, M., & Fuegen, K. (2001). Shifting standards and the evaluation of competence: Complexity in gender-based judgment and decision making. *Journal of Social Issues*, 57, 707–724.
- Biernat, M., & Manis, M. (1994). Shifting standards and stereotype-based judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 5–20.
- Biernat, M., Tocci, M. J., & Williams, J. C. (2012). The language of performance evaluations gender-based shifts in content and consistency of judgment. *Social Psychological and Personality Science*, 3, 186–192.
- Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: a justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 994–1014.
- Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 441–470.
- Brief, A. P., Dietz, J., Cohen, R. R., Pugh, S. D., & Vaslow, J. B. (2000). Just doing business: Modern racism and obedience to authority as explanations for employment discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 72–97.
- Brutus, S., Fleenor, J. W., & McCauley, C. D. (1999). Demographic and personality predictors of congruence in multi-source ratings. *The Journal of Management Development*, 18, 417–435.
- Budig, M. J. (2002). Male advantage and the gender composition of jobs: Who rides the glass escalator? *Social Problems*, 48, 258–277. <http://dx.doi.org/10.1525/sp2002.49.2.258>.

- Camerer, C. F., & Lovaglio, D. (1999). Overconfidence and excess entry: An experimental approach. *American Economic Review*, 89, 306-318.
- Carter, J. D., Hall, J. A., Carney, D. R., & Rosip, J. C. (2006). Individual differences in the acceptance of stereotyping. *Journal of Research in Personality*, 40, 1103-1118.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1960). *Group dynamics research and theory*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Cassirer, N., & Reskin, B. (2000). High hopes: Organizational position, employment experiences, and women's and men's promotion aspirations. *Work and Occupations*, 27, 438-463.
- Catalyst (2016). *Quick take: Statistical overview of women in the workplace*. New York: Catalyst.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481-498.
- Chase, I. D. (1980). Social process and hierarchy formation in small groups: a comparative perspective. *American Sociological Review*, 45, 905-924.
- Chase, I. D., Tovey, C., Spangler-Martin, D., & Manfredonia, M. (2002). Individual differences versus social dynamics in the formation of animal dominance hierarchies. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 99, 5744-5749.
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 26, 267-277.
- Chen, J. M., & Moons, W. G. (2015). They won't listen to me: Anticipated power and women's disinterest in male-dominated domains. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18, 116-128.
- Cheng, J. T., Tracy, J. L., Foulsham, T., Kingstone, A., & Henrich, J. (2013). Two ways to the top: Evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104, 103-125.
- Cheryan, S., Plaut, V. C., Davies, P. G., & Steele, C. M. (2009). Ambient belonging: How stereotypical cues impact gender participation in computer science. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 1045-1060. <http://dx.doi.org/10.1037/a0016239>.
- Clark, J. E., & Blake, M. (1994). The power of prestige: competitive generosity and the emergence of rank societies in Lowland Mesoamerica. In E. M. Brumfiel, & J. W. Fox (Eds.), *Factional competition and political development in the new world* (pp. 17-30). Cambridge: Cambridge University Press.
- Cleveland, J. N., Lim, A. S., & Murphy, K. R. (2007). Feedback phobia: Why employees do not want to give or receive performance feedback. In J. Langan-Fox, C. L. Cooper, & R. J. Klimoski (Eds.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp. 168-186). Northampton, MA: Edward Elgar. <http://dx.doi.org/10.4337/9781847207081.00018>.
- Correll, S. J. (2004). Constraints into preferences: Gender, status, and emerging career aspirations. *American Sociological Review*, 69, 93-113.
- Crosan, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*, 47, 448-474.
- Cross, S. E., & Madson, L. (1997). Models of the self: Self-construals and gender. *Psychological Bulletin*, 122, 5-37.
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2004). When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice. *Journal of Social Issues*, 60, 701-718.
- Cuddy, A. J., Glick, P., & Beninger, A. (2011). The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 73-98.
- Cuddy, A. J., Wolf, E. B., Glick, P., Crotty, S., Chong, J., & Norton, M. I. (2015). Men as cultural ideals: Cultural values moderate gender stereotype content. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109, 622-635.
- Davies, P. G., Spencer, S. J., & Steele, C. M. (2005). Clearing the air: Identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 276-287.
- Davison, H. K., & Burke, M. J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 225-248.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- Day, D. V., Fleener, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25, 63-82. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>.
- De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54, 811-831.
- Deaux, K., & Farris, E. (1977). Attributing causes for one's own performance: The effects of sex, norms, and outcome. *Journal of Research in Personality*, 11, 59-72.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow: A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35, 627-647.
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94, 859-875. <http://dx.doi.org/10.1037/a0015317>.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, A. H. (1997). Sex differences in social behavior: Comparing social role theory and evolutionary psychology. *American Psychologist*, 50, 1380-1383.
- Eagly, A. H., & Carli, L. C. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women became leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 685-710. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.60.5.685>.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eagly, A., Wood, W., & Diekmann, A. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckers, & H. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Advancing gender equity in organizations: The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization*, 7, 589-608.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 474-493.
- Ely, R. J., Stone, P., & Ammerman, C. (2014). Rethink what you "know" about high-achieving women. *Harvard Business Review*, 101-109.
- Espinilla, M., de Andrés, R., Martínez, F. J., & Martínez, L. A. (2012). A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. *Information Sciences*, 222, 459-471. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ins.2012.08.015>.
- Facteau, C. L., Facteau, J. D., Schoel, L. C., Russell, J. E., & Poteet, M. L. (1998). Reactions of leaders to 360-degree feedback from subordinates and peers. *Leadership Quarterly*, 9, 427-448.
- Fast, N. J., Sivanathan, N., Mayer, N. D., & Galinsky, A. D. (2012). Power and overconfident decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2), 249-260. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.11.009>.
- Fishbach, A., Eyal, T., & Finkelstein, S. R. (2010). How positive and negative feedback motivate goal pursuit. *Social and Personality Psychology Compass*, 4, 517-530.
- Fiske, S. T. (1983). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48, 621-628.
- Fleener, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., & Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21, 1005-1034.
- Fletcher, C. (1999). The implications of research on gender differences on self-assessments and 360 degree appraisal. *Human Resource Management Journal*, 9, 39-46.
- Flynn, F. J. (2003). How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity. *Academy of Management Journal*, 46, 539-553.
- Frieze, I. H., & Boneva, B. S. (2001). Power motivation and motivation to help others. In A. Y. Lee-Chai, & J. A. Bargh (Eds.), *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption* (pp. 75-89). New York, NY: Psychology Press.
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 453-466.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (2001). An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *American Psychologist*, 56, 109-118.

- Goodwin, S. A., Gubin, A., Fiske, S. T., & Yzerbyt, V. Y. (2000). Power can bias impression processes: Stereotyping subordinates by default and by design. *Group Processes and Intergroup Relations*, 3, 227–256.
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2012). Employee feedback orientation: Implications for effective coaching relationships. *Coaching: An International Journal of Theory Research and Practice*, 5, 86–99.
- Guinote, A. (2010). In touch with your feelings: Power increases reliance on bodily information. *Social Cognition*, 28, 110–121.
- Halevy, N., Chou, E. Y., Cohen, T. R., & Livingston, R. W. (2012). Status conferral in intergroup social dilemmas: behavioral antecedents and consequences of prestige and dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 351–366.
- Halman, F., & Fletcher, C. (2000). The impact of development centre participation and the role of individual differences in changing self-assessments. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 423–442.
- Hays, N. A. (2013). Fear and loving in social hierarchy: Sex differences in preferences for power versus status. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 1130–1136.
- Hecht, M. A., & LaFrance, M. (1998). License or obligation to smile: The effect of power and sex on amount and type of smiling. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1332–1342.
- Hegewisch, A., & Hartmann, H. (2014). *Occupational segregation and the gender wage gap: A hob half done*. Washington, DC: Institute of Women's Policy Research.
- Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269–298.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657–674. <http://dx.doi.org/10.1111/0022-4537.00234>.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.
- Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same behavior, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 431–441. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-903.431>.
- Heilman, M. E., & Haynes, M. C. (2005). Attributional rationalization of women's success in mixed-sex teams: No credit where credit is due. *Journal of Applied Psychology*, 90, 905–916.
- Heilman, M. E., & Haynes, M. C. (2006). Affirmative action: Unintended adverse effects. In M. F. Karsten (Ed.), *Gender, race, and ethnicity in the workplace*. 2. (pp. 1–24). Westport, CT: Greenwood Publishing Co.
- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92, 81–92.
- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2008). Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology*, 93, 189–198.
- Heilman, M. E., & Parks-Stamm, E. J. (2007). Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress. In S. J. Correll (Ed.), *Social psychology of gender: Advances in group processes*. 24. (pp. 47–77). Elsevier Ltd., JAI Press.
- Heilman, M. E., Lucas, J. A., & Kaplow, S. R. (1990). Self-derogating consequences of sex-based preferential selection: The moderating role of initial self-confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, 202–216.
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed in male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89, 416–427. <http://dx.doi.org/10.1037/002-9010.89.3.416>.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leadership behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill, & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Henrich, J., & Gil-White, F. J. (2001). The evolution of Prestige: Freely conferred deference as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission. *Evolution and Human Behavior*, 22, 165–196.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26, 264–288.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill House.
- Hong, Y., Catano, V. M., & Liao, H. (2011). Leader emergence: the role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 320–343.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, A. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoyt, C. L. (2010). Women, men, and leadership: Exploring the gender gap at the top. *Social and Personality Psychology Compass*, 4, 484–498.
- Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27, 387–399.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18, 56–87.
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88, 80–85.
- Jakobsson, N., Levin, M., & Kotsadam, A. (2013). Gender and overconfidence: effects of context, gendered stereotypes, and peer group. *Advances in Applied Sociology*, 3, 137–141.
- Johnson, M., & Helgeson, V. S. (2002). Sex differences in response to evaluative feedback: A field study. *Psychology of Women Quarterly*, 26, 242–251.
- Jordan, J. L., & Nasis, D. B. (1992). Preferences for performance appraisal based on method used, type of rater, and purpose of evaluation. *Psychological Reports*, 70, 963–969. <http://dx.doi.org/10.2466/pr0.1992.70.3.963>.
- Jordan, J., Sivathanan, N., & Galinsky, A. D. (2011). Something to lose and nothing to gain the role of stress in the interactive effect of power and stability on risk taking. *Administrative Science Quarterly*, 56, 530–558.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *The Journal of Applied Psychology*, 89, 36–51. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32, 500–528.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265–284.
- Kidder, D. L., & Parks, J. M. (2001). The good soldier: who is s(he)? *Journal of Organizational Behavior*, 22, 939–959.
- King, E. B., Botsford, W., Hebl, M. R., Kazama, S., Dawson, J. F., & Perkins, A. (2012). Benevolent Sexism at Work Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences. *Journal of Management*, 38(6), 1835–1866. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310365902>.
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, 24, 673–692.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254.
- Knight, E. L., & Mehta, P. H. (2017). Hierarchy stability moderates the effect of status on stress and performance in humans. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(1), 78–83. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1609811114>.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137, 616–642.
- Konrad, A. M., & Cannings, K. (1997). The effects of gender role congruence and statistical discrimination on managerial advancement. *Human Relations*, 50, 1305–1328.
- Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Jr., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126, 593–641.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 253–305.
- Kuehn, M. M., Chen, S., & Gordon, A. M. (2015). Having a thicker skin: Social power buffers the negative effects of social rejection. *Social Psychological and Personality Science*, 6, 701–709.
- Locke, E. A. (2015). Theory building, replication, and behavioral priming: Where do we need to go from here? *Perspectives on Psychological Science*, 10, 408–414. <http://dx.doi.org/10.1177/1745691614567231>.
- London, M. (2015). *The power of feedback*. New York: Taylor & Francis.
- London, M., & Woblers, A. J. (1991). Agreement between subordinate and self-ratings in upward feedback. *Personnel Psychology*, 44, 375–390.
- Lundeberg, M. A., Fox, P. W., & Puncchof, J. (1994). Highly confident but wrong: Gender differences and similarities in confidence judgments. *Journal of Educational Psychology*, 86, 114–121.

- Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology, 91*, 777–785.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals, 2*, 351–398.
- Maner, J. K., & Case, C. R. (2016). Dominance and prestige: Dual strategies for navigating social hierarchies. In J. Olson, & M. Zanna (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 54*, (pp. 129–180). San Diego, CA: Elsevier Academic Press (Ch3).
- Marmot, M. (2005). Social determinants of health inequalities. *The Lancet, 365*, 1099–1104.
- Mayer, R. E. (2004). Should there be a three-strikes rule against pure discovery learning: The case for guided methods of instruction. *American Psychologist, 59*, 14–19. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.14>.
- Mayo, M., Kakarika, M., Pastor, J. C., & Brutus, S. (2012). Aligning or inflating your leadership self-image? A longitudinal study of responses to peer feedback in MBA teams. *Academy of Management Learning & Education, 11*, 631–652. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2010.0069>.
- McCaughey, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology, 79*, 544–560.
- McClelland, D. C. (1970). The two faces of power. *Journal of International Affairs, 24*, 29–47.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology, 67*, 737–743.
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review, 96*, 690–702.
- McCormick, M. J. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 8*, 22–33.
- McCormick, M. J., Tanguma, J., & López-Forment, A. S. (2002). Extending self-efficacy theory to leadership: A review and empirical test. *Journal of Leadership Education, 1*, 34–49.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology, 27*, 415–444.
- Milkman, K. L., Alinola, M., & Chugh, D. (2015). What happens before? A field experiment exploring how pay and representation differentially shape bias on the pathway into organizations. *Journal of Applied Psychology, 100*, 1678–1712.
- Miller, D. L., & Karakowsky, L. (2005). Gender influences as an impediment to knowledge sharing: When men and women fail to seek peer feedback. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 139*, 101–118. <http://dx.doi.org/10.3200/JRIP.139.2.101-118>.
- Mohr, T. (2014). Learning to love criticism. *New York Times*, Sept. 27. (Retrieved from) <http://www.nytimes.com/2014/09/28/opinion/sunday/learning-to-love-criticism.html> (2/4 Accessed Sept. 27, 2014)
- Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological Review, 115*, 502–517.
- Moore, D. A., Kurtzberg, T. R., Fox, C. R., & Bazerman, M. H. (1999). Positive illusions and forecasting errors in mutual fund investment decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 79*, 95–114.
- Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology, 68*, 547–580.
- Moshavi, D., Brown, F. W., & Dodd, N. G. (2003). Leader self-awareness and its relationship to subordinate attitudes and performance. *Leadership and Organizational Development Journal, 24*, 407–418.
- Nekby, L., Thouris, P. S., & Vahtrik, L. (2008). Gender and self-selection into a competitive environment: Are women more overconfident than men? *Economics Letters, 100*, 405–407.
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much? *The Quarterly Journal of Economics, 122*, 1067–1101.
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2008). Gender differences in competition. *Negotiation Journal, 24*, 447–463.
- Noe, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review, 13*, 65–78.
- Olian, J. D., Carroll, S. J., & Giannantonio, C. M. (1993). Mentor reactions to protégés: An experiment with managers. *Journal of Vocational Behavior, 43*, 266–278.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 215–235.
- Park, B., Smith, J. A., & Correll, J. (2008). "Having it all" or "doing it all"? Perceived trait attributes and behavioral obligations as a function of workload, parenthood, and gender. *European Journal of Social Psychology, 38*, 1156–1164.
- Pazy, A., & Oron, I. (2001). Sex proportion and performance evaluation among high-ranking military officers. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 689–702.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review, 18*, 88–96.
- Pratto, F., Sidanius, J., Stallworth, L. M., & Malle, B. F. (1994). Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*, 741–763.
- Pullford, B. D., & Colman, A. M. (1997). Overconfidence: Feedback and item difficulty effects. *Personality and Individual Differences, 23*, 125–133.
- Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review, 22*, 482–521.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal, 34*, 939–951.
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 493–509.
- Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive, 12*, 28–42.
- Reuben, E., Rey-Biel, P., Sapienza, P., & Zingales, L. (2012). The emergence of male leadership in competitive environments. *Journal of Economic Behavior and Organization, 83*, 111–117.
- Richeson, J. A., & Ambady, N. (2003). Effects of situational power on automatic racial prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology, 39*, 177–183.
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues, 57*, 637–655. <http://dx.doi.org/10.1111/0022-4537.00233>.
- Roberts, R. A., & Nolen-Hoeksema, S. (1994). Gender comparisons in responsiveness to others' evaluations in achievement settings. *Psychology of Women Quarterly, 18*, 221–240.
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 629–645.
- Rudman, L. A., & Kilianski, S. E. (2000). Implicit and explicit attitudes toward female authority. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*, 1315–1328.
- Rudman, L. A., & Fairchild, K. (2004). Reactions to counterstereotypic behavior: The role of backlash in cultural stereotype maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*, 157–176.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*, 165–179.
- Sapolsky, R. M. (1995). Social subordination as a marker of hypercortisolism. *Annals of the New York Academy of Sciences, 771*, 626–639.
- Sapolsky, R. M. (2005). The influence of social hierarchy on primate health. *Science, 308*, 648–652.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology, 60*, 340–344.
- Schein, V. E. (2007). Women in management: Reflections and projections. *Women in Management Review, 22*, 6–18.
- Schmid, P. C., & Schmid Mast, M. (2013). Power increases performance in a social evaluation situation as a result of decreased stress responses. *European Journal of Social Psychology, 43*, 201–211.
- Schwalbe, M. L., & Staples, C. L. (1991). Gender differences in sources of self-esteem. *Social Psychology Quarterly, 54*, 158–168.
- Sherman, G. D., Lee, J. J., Cuddy, A. J., Renshon, J., Oveis, C., Gross, J. J., & Lerner, J. S. (2012). Leadership is associated with lower levels of stress. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 109*, 17903–17907.
- Sherman, G. D., Lerner, J. S., Renshon, J., Ma-Kellams, C., & Joel, S. (2015). Perceiving others' feelings: The importance of personality and social structure. *Social Psychological and Personality Science, 6*, 559–569.

- Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. New York: Cambridge University Press.
- Sinclair, S., Sidanius, J., & Levin, S. (1998). The interface between ethnic and social system attachment: The differential effects of hierarchy-enhancing and hierarchy-attenuating environments. *Journal of Social Issues, 54*, 741-757.
- Smith, P. K., & Bargh, J. A. (2008). Nonconscious effects of power on basic approach and avoidance tendencies. *Social Cognition, 26*, 1-24.
- Smither, J. W., London, M., Vasilopoulos, N. L., Reilly, R. R., Millsap, R. E., & Salvemini, N. (1995). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology, 48*, 1-35.
- Snyder, K. (2014). The abrasiveness trap: High-achieving men and women are described differently in reviews. *Fortune, Aug. 26*. (Retrieved from) <http://fortune.com/2014/08/26/performance-review-gender-bias/> (Accessed Sept. 27, 2014)
- Spence, J. T., & Helmreich, R. (1972). Who likes competent women? Competence, sex-role congruence of interests, and subjects' attitudes toward women as determinants of interpersonal attraction. *Journal of Applied Social Psychology, 2*, 197-213. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1972.tb01272.x>
- Stock, J. H., & Watson, M. W. (2003). *Introduction to econometrics, 10th ed.* Boston: Addison Wesley.
- Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2015). Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management, 41*, 136-163.
- Sturm, R. E., Taylor, S. N., Atwater, L. E., & Braddy, P. W. (2014). Leader self-awareness: An examination and implications for women leaders. *Journal of Organizational Behavior, 35*, 657-677.
- Sully de Luque, M. F., & Sommer, S. M. (2000). The impact of culture on feedback-seeking behavior: In integrated model and propositions. *Academy of Management Review, 25*, 829-849.
- Sunnafrank, M. (1983). Attitude similarity and interpersonal attraction in communication processes: In pursuit of an ephemeral influence. *Communication Monographs, 50*, 273-284.
- Tausch, N., & Hewstone, M. (2010). Social dominance orientation attenuates stereotype change in the face of disconfirming information. *Social Psychology, 41*, 169-176.
- Taylor, S. N. (2010). Redefining leader self-awareness by integrating the second component of self-awareness. *Journal of Leadership Studies, 3*, 57-68.
- Tolbert, P. S., Graham, M. E., & Andrews, A. O. (1999). Group gender composition and work group relations. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 179-202). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tost, L. P. (2015). When, why, and how do powerholders "feel the power"? Examining the links between structural and psychological power and reviving the connection between power and responsibility. *Research in Organizational Behavior, 35*, 29-56.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Cremer, D., & Hogg, M. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *Leadership Quarterly, 15*, 825-856.
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Moxley, R. S. (1998). Introduction: Our view of leadership development. In C. D. McCauley, R. S. Moxley, & E. Van Velsor (Eds.), *Handbook of leadership development* (pp. 1-28). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Vecchio, R. P., & Anderson, R. J. (2009). Agreement in self-other ratings of leader effectiveness: The role of demographics and personality. *International Journal of Selection and Assessment, 17*, 165-179. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00460.x>
- Vescio, T. K., Gervais, S. J., Snyder, M., & Hoover, A. (2005). Power and the creation of patronizing environments: The stereotype-based behaviors of the powerful and their effects on female performance in masculine domains. *Journal of Personality and Social Psychology, 88*, 658-672. <http://dx.doi.org/10.1037/022-3514.88.4.658>
- Visser, B. A., Ashton, M. C., & Vernon, P. A. (2008). What makes you think you're so smart? Measured abilities, personality, and sex differences in relation to self-estimates of multiple intelligences. *Journal of Individual Differences, 29*, 35-44.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 81*, 557-574.
- Weick, M., & Guinote, A. (2008). When subjective experiences matter: Power increases reliance on the ease of retrieval. *Journal of Personality and Social Psychology, 94*, 956-970.
- Willer, R., Younggreen, R., Troyer, L., & Lovaglia, M. J. (2012). How do the powerful attain status? The roots of legitimate power inequalities. *Managerial and Decision Economics, 33*, 355-367.
- Williams, M. J., & Tiedens, L. Z. (2015). The subtle suspension of backlash: A meta-analysis of penalties for women's implicit and explicit dominance behavior. *Psychological Bulletin, 121*, 165-197. <http://dx.doi.org/10.1037/bul0000039>
- Wohlers, A. J., Hall, M. J., & London, M. (1993). Subordinates rating managers: Organizational and demographic correlates of self/subordinate agreement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66*, 263-275. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00538.x>
- Wood, J. (2009). *Gendered lives: Communication, gender, and culture* (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2009). Gender identity. In M. R. Leary, & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 109-128). New York: Guilford Press.
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2012). Biosocial construction of sex differences and similarities in behavior. In M. P. Zanna, & J. M. Olson (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 55-123). San Diego, CA: Academic Press.

Tarjomeera.Com

برای خرید فرمت ورد این ترجمه، بدون واتر مارک، اینجا کلیک نمایید.

این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی