



# Wyobrażenie idealnego lidera a jego płeć. Raport z badania<sup>1</sup>

Tomasz Kaliński | Uniwersytet Gdański  
ORCID: 0009-0000-7095-6698

Wiktoria Kąkol | Uniwersytet Gdański  
ORCID: 0000-0002-1609-4115

Weronika Kopiejć | Uniwersytet Gdański  
ORCID: 0009-0005-9703-4876

## Streszczenie

### Słowa kluczowe:

lider, płeć,  
wspólnotowość,  
sprawczość, styl  
zarządzania

Dotychczasowe badania wskazują, że stereotyp lidera wiąże się ze stereotypem męskości, w który wpisują się cechy sprawcze. Celem badania było sprawdzenie, czy na wyobrażenie idealnego lidera wpływa jego płeć, tj. czy od kobiet liderek i mężczyzn liderów będzie oczekiwać się tych samych cech i stylów zarządzania. Przeprowadzono eksperyment składający się z trzech warunków. W warunku kontrolnym osoby badane otrzymały kwestionariusz nieokreślający płci lidera, w warunku drugim kwestionariusz dotyczył liderki, a w trzecim – lidera płci męskiej. Badani oceniali ważność cech z wymiarów sprawczości i wspólnotowości oraz oczekiwany styl zarządzania – demokratyczny i autokratyczny. W badaniu wzięło udział 90 studentów. Okazało się, że płeć nie różnicuje wymagań wobec lidera, zarówno od kobiet, jak i od mężczyzn oczekuje się tych samych cech i stylów zarządzania. We wszystkich warunkach badani oceniali cechy sprawcze jako ważniejsze od cech wspólnotowych. Uzyskane wyniki mogą okazać się przydatne w dyskusji na temat rozkładu płci na stanowiskach kierowniczych.

## Image of ideal leader and their gender. Research report (Summary)

**Keywords:**  
leader, gender,  
communion, agency,  
management style

Previous studies show that the stereotype of a leader is connected to the stereotype of masculinity, which includes agency. The aim of the present study was to determine whether the image of an ideal leader is affected by their gender, that is, whether the same traits as well as style of management would be expected from female and male leaders. An experiment was conducted, including three conditions. In the control condition, the participants received a questionnaire that did not specify the gender of the leader, the second condition concerned

<sup>1</sup> Artykuł powstał na podstawie badania zrealizowanego w ramach seminarium kursowego pod opieką dr Marty Witkowskiej z Uniwersytetu Gdańskiego. Do zespołu badawczego należeli kolejno: Tomasz Kaliński, Weronika Kopiejć, Wiktoria Kąkol i Weronika Cieślik.

a female leader, and the third condition – a male leader. The participants rated the importance of traits from the dimensions of agency and communion, as well as the expected management style – democratic or autocratic. 90 students took part in the study. It shows that gender does not differentiate the expectations of a leader. The same traits and management styles are expected from both men and women. In all conditions, the participants rated agency traits as more important than communion traits. The results may prove to be significant in the discussion about the distribution of men and women in management positions.

## Wstęp

Postać lidera kulturowo wiąże się ze stereotypem męskości (Koenig i in. 2011), w który, odwołując się do wymiarów sprawczości i wspólnotowości (Abele, Wojciszke 2014), wpisują się cechy sprawcze. Sprawczość odnosi się do osiągnięcia celów i orientacji zadaniowej. Charakteryzują ją między innymi takie cechy, jak ambicja, pewność siebie czy skuteczność. Natomiast w stereotyp kobiecości wpisują się cechy wspólnotowe, czyli te dotyczące relacji z innymi ludźmi i ogólnym społecznym funkcjonowaniem. Wymienia się tu takie cechy, jak uczynność, wrażliwość na innych czy współczucie (Wojciszke, Szlendak 2010). Społecznie od mężczyzn oczekuje się, że będą wykazywać więcej cech z obszaru sprawczości, a od kobiet, że będą bardziej nastawione na wspólnotowość (Gabriel i in. 2018). Niewpisywanie się w stereotyp płci może wiązać się z negatywnymi konsekwencjami społecznymi, szczególnie w przypadku kobiet, co określane jest jako odwet na sprawczych kobietach (Rudman, Glick 2001).

To, jakie mamy wyobrażenie idealnego lidera, jest zagadnieniem istotnym społecznie, gdyż może wpływać na to, jak postrzegamy osoby na stanowiskach kierowniczych (Koenig i in. 2011). Jednym z przykładów tego zjawiska byłoby postrzeganie kobiet liderek. Jako że stereotyp lidera wiąże się kulturowo ze stereotypem męskości, kobiety postrzegane są jako mniej odpowiednie do pełnienia funkcji lidera i w związku z tym spotykają się z wieloma barierami (Dwivedi, Misangyi, Joshi 2021). Dodatkowo, kiedy kobiety zajmują stereotypowo męskie pozycje, jak na przykład pozycja lidera partii politycznej, i są aktywne w swojej roli, negatywnie zmienia to sposób postrzegania ich przez społeczeństwo. Są uznawane za mniej szczerze, mniej odpowiedzialne, mniej wiarygodne, mniej konsekwentne i słabsze. Ich wystąpienia w mediach są też gorzej postrzegane (Turska-Kawa, Olszanecka-Marmola 2016). Zauważono także, że aktywizacja takich stereotypów może negatywnie wpłynąć na same kobiety, na ich zainteresowanie pełnieniem funkcji lidera oraz na ich pewność siebie w tym aspekcie (Koenig i in. 2011). Mimo że coraz częściej podejmuje się instytucjonalne kroki w celu zapewnienia równości płci w kadrach kierowniczych, kobiety nadal spotykają się ze stereotypami, negatywnym podejściem współpracowników, a także same wątpią w swoje umiejętności (Raišienė i in. 2020).

W rozważaniach na temat wyobrażenia idealnego lidera oprócz cech możemy uwzględnić również style zarządzania. Wyniki dotychczasowych badań sugerują, że

kobiety częściej niż mężczyźni prezentują styl demokratyczny, a u mężczyzn częściej niż u kobiet można zaobserwować styl autokratyczny (Niechoda 2019). Styl demokratyczny (inaczej partycypacyjny) polega na tym, że przywódca włącza pracowników w podejmowanie decyzji. Natomiast w stylu autokratycznym charakterystyczne jest to, że lider samodzielnie podejmuje wszystkie decyzje, nie biorąc pod uwagę opinii podwładnych (Niechoda 2019).

Ze względu na różnice w stereotypach dotyczących płci oraz w preferowanych stylach zarządzania przez kobiety liderki i mężczyzn liderów sformułowano następujące problemy badawcze:

1. Czy na wyobrażenie idealnego lidera wpływa jego płeć?
2. Czy od kobiet liderki i mężczyzn liderów oczekuje się tych samych cech i stylów zarządzania?

Opierając się na przedstawionych wyżej rozważaniach, sformułowano następujące hipotezy:

- H1: Od kobiet liderki wymagane będą zarówno cechy wspólnotowe, jak i sprawcze na podobnym poziomie.
- H2: Od mężczyzn liderów wymagane będą cechy sprawcze bardziej niż cechy wspólnotowe.
- H3: Od kobiet liderki bardziej niż od mężczyzn liderów wymagane będą cechy wspólnotowe.
- H4: Od kobiet liderki w większym stopniu niż od mężczyzn liderów będzie wymagany demokratyczny styl zarządzania.
- H5: Od mężczyzn liderów w większym stopniu niż od kobiet liderki będzie wymagany autokratyczny styl zarządzania.

W celu zweryfikowania wymienionych hipotez przeprowadziliśmy eksperyment składający się z trzech warunków badawczych, w którym zmienną niezależną była płeć lidera, a zmienną zależną oczekiwania wobec niego dotyczące cech sprawczych i wspólnotowych oraz stylów zarządzania.

## Metoda

### Grupa badana

Grupa badana składała się z 90 studentów, 46 kobiet i 44 mężczyzn. Średnia wieku osób badanych wynosiła 21,53 lata, a odchylenie standardowe 1,46 lat. Rozkład studentów pracujących (51%) do niepracujących (49%) był wyrównany. W grupie badanej znalazły się osoby studiujące kierunki ścisłe (np. modelowanie matematyczne, biologia), kierunki społeczne (np. psychologia, socjologia) oraz kierunki humanistyczne (np. historia, filozofia). Rozkład kierunków studiowanych przez osoby badane został przedstawiony w tabeli 1.

**Tabela 1. Rozkład kierunków studiowanych przez osoby badane**

Kierunki studiów		
ściśle	społeczne	humanistyczne
34	32	24

Źródło: Opracowanie własne.

## Narzędzia badawcze

W badaniu wykorzystano autorski kwestionariusz składający się z trzech części. W pierwszej znalazły się pytania dotyczące kwestii socjodemograficznych, takich jak wiek, płeć, status zatrudnienia i kierunek studiów.

Na początku części drugiej zaprezentowano opis osoby, która chce zostać liderem lokalnej społeczności i ubiega się o posadę w miejscowej instytucji. Opis ten różnił się w zależności od warunku. W warunku kontrolnym nie określono płci lidera, w warunku drugim była to kobieta, a w trzecim mężczyzna.

Następną część kwestionariusza stworzono na podstawie skali do pomiaru orientacji sprawczej i wspólnotowej (Wojciszke, Szlendak 2010). W tej części przedstawiono tabelę składającą się z 30 pozycji dotyczących cech sprawczych i wspólnotowych, które zostały w całości zaczerpnięte z wyżej wymienionej skali (tab. 2). Zadaniem badanych było ocenienie ważności tych cech u lidera na 5-stopniowej skali Likerta (1 – zupełnie nieważne, 5 – bardzo ważne).

**Tabela 2. Pozycje wykorzystane do badania oceny ważności cech sprawczych i wspólnotowych**

Lp.	Cechy sprawcze	Cechy wspólnotowe
1	pewny/pewna siebie	koleżeński/koleżeńska
2	skuteczny/skuteczna	wyrozumiały/wyrozumiała
3	konsekwentny/ konsekwentna	opiekuńczy/opiekuńcza
4	ambitny/ambitna	przyjazny/przyjazna
5	energiczny/energiczna	skłonny/skłonna do kompromisu
6	przedsiębiorczy/przedsiębiorcza	uczynny/uczynna
7	o silnej woli	życzliwy/życzliwa
8	sprawni/sprawna	doceniający/doceniająca innych
9	o skłonnościach przywódczych	współczujący/współczująca
10	przekonujący/przekonująca	wspierający/wspierająca innych

Lp.	Cechy sprawcze	Cechy wspólnotowe
11	przebojowy/przebojowa	pomocny/pomocna
12	pomysłowy/pomysłowa	wybaczący/wybacząca
13	zaradny/zaradna	rozumiejący/rozumiejąca innych
14	zdecydowany/zdecydowana	poświęcający/poświęcająca się dla innych
15	aktywny/aktywna	wrażliwy/wrażliwa na innych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skali do pomiaru orientacji sprawczej i wspólnotowej (Wojciszke, Szlendak 2010).

W ostatniej sekcji kwestionariusza znalazło się 20 stwierdzeń opisujących zachowania na stanowisku kierowniczym charakterystyczne dla różnych stylów zarządzania, po 10 na styl demokratyczny i autokratyczny. Badani mieli ocenić na 5-stopniowej skali Likerta, w jakim stopniu osoba z opisu powinna zachowywać się w sposób zgodny ze stwierdzeniami (1 – zdecydowanie nie powinien/powinna tak robić, 5 – zdecydowanie powinien/powinna tak robić). W tabeli 3 zamieszczono pozycje wykorzystane do zbadania preferencji stylów zarządzania.

**Tabela 3. Pozycje wykorzystane do badania preferencji stylu zarządzania u lidera/liderki**

Lp.	Styl demokratyczny	Styl autokratyczny
1	Zapewniać dwukierunkową komunikację (kierownik/kierowniczka – podwładny/podwładna)	Nie interesować się stosunkami interpersonalnymi w zespole
2	Zachęcać do częstych merytorycznych dyskusji	Często stosować sankcje, przymus
3	Częściej nagradzać, niż karać członków/członkinie zespołu	Motywować pracowników strachem przed nim samym/nią samą oraz jego/jej karami
4	Delegować swoje uprawnienia podwładnym	Kontrolować wykonywanie zadań
5	Wprowadzić zasadę: każdy/każda ma prawo do wyrażania swojej opinii	Utrzymywać duży dystans na linii przełożony/przełożona – podwładny/podwładna
6	Zachęcać do samodzielności	Dokładnie formułować polecenia bądź rozkazy
7	Brać czynny udział w pracach zespołu (grupy)	Nie brać udziału w pracy zespołu
8	Utrzymywać pozytywną atmosferę	Ustalać cele, kierunek, który ma obrać zespół
9	Pozostawiać podział pracy pracownikom	Samodzielnie przydzielać zadania podwładnym według własnego uznania
10	Prowadzić system motywacyjny dla członków/członkin zespołu	Nie pozwalać na dyskusje z pracownikami/pracowniczkami

Źródło: Opracowanie własne.

## Procedura

Badanie miało charakter stacjonarny. Osoby, które wyraziły świadomą zgodę na uczestnictwo w badaniu, były losowo przydzielane do warunków eksperymentalnych, a następnie otrzymywały właściwy dla warunku wydrukowany kwestionariusz. W dwóch warunkach eksperymentalnych aktywizowano płęć lidera, prezentując osobom badanym opis wskazujący na konkretną płęć (w warunku drugim – żeńską, w trzecim – męską) oraz stosując odpowiednią mocję czasowników i przymiotników użytych do opisu cech i zachowań. W warunku kontrolnym nie aktywizowano płęć lidera – opis osoby ubiegającej się o stanowisko w lokalnej instytucji był neutralny płęciowo, a oceniane przez badanych cechy i zachowania były wyrażone zarówno w męskiej, jak i żeńskiej formie gramatycznej.

Po zapoznaniu się z instrukcją i opisem badania osoby badane odpowiadały na pytania dotyczące kwestii demograficznych. Następnie zapoznawały się z opisem osoby chcącej zostać liderem lokalnej społeczności i ubiegającej się o posadę w miejscowej instytucji. W kolejnym kroku badani oceniali na skali Likerta, w jakim stopniu poszczególne cechy z wymiarów sprawczości i wspólnotowości są ważne, aby osoba z opisu sprawdziła się w roli lidera. W ostatniej części osoby badane określały, w jakim stopniu idealny lider powinien zachowywać się w sposób charakterystyczny dla danego stylu zarządzania (demokratycznego lub autokratycznego).

## Wyniki

### Cechy sprawcze i wspólnotowe a płęć lidera

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze przeprowadzono analizy statystyczne przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics 27.

W pierwszej części badania uzyskano oceny ważności 30 cech. W tabeli 4 zawarto średnie i odchylenia standardowe osobno dla cech sprawczych i wspólnotowych w każdym z warunków badawczych.

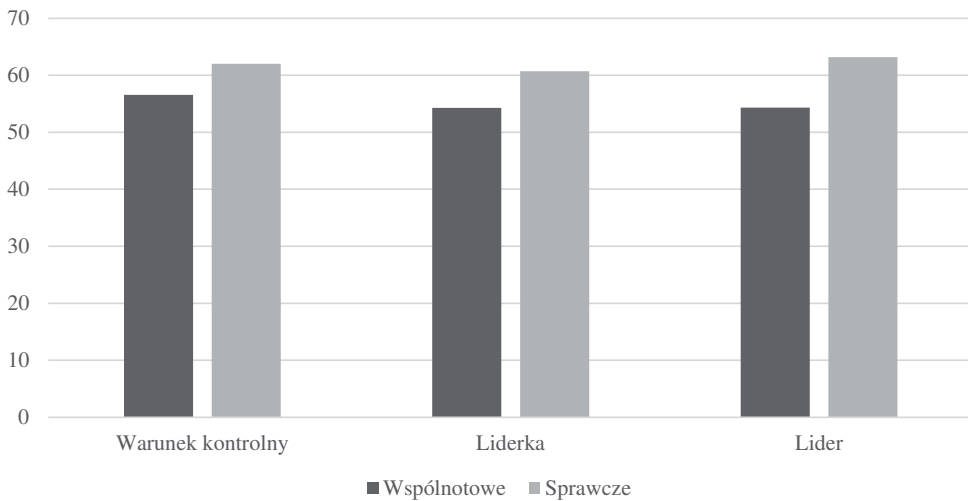
**Tabela 4. Średnie i odchylenia standardowe cech sprawczych i wspólnotowych**

Cecha	Warunek					
	kontrolny		liderka		lider	
	M	SD	M	SD	M	SD
Wspólnotowość	56,57	6,64	54,27	6,70	54,33	6,47
Sprawczość	62,00	7,04	60,73	6,88	63,20	6,13

M – średnia, SD – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne.

Ze względu na niespełnienie warunku normalności rozkładu wyników do porównania ocen ważności cech sprawczych i wspólnotowych wewnątrz warunków przeprowadzono nieparametryczny odpowiednik testu t Studenta dla prób zależnych, czyli test Wilcoxona. We wszystkich trzech warunkach ważność cech sprawczych u lidera była oceniana istotnie wyżej od ważności cech wspólnotowych (warunek kontrolny [ $p = 0,004$ ]; warunek z liderką [ $p < 0,001$ ]; warunek z liderem [ $p < 0,001$ ]). Rysunek 1 ilustruje rozkład średnich ocen ważności cech sprawczych i wspólnotowych we wszystkich warunkach.



**Rysunek 1. Porównanie oceny ważności cech sprawczych i wspólnotowych pomiędzy warunkami**

Źródło: Opracowanie własne.

Do porównania oceny ważności cech sprawczych i wspólnotowych pomiędzy warunkami przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA. W przypadku cech wspólnotowych test nie wykazał istotnych statystycznie różnic ( $p = 0,312$ ). Ze względu na niespełnienie warunku normalności rozkładu wyników dla cech sprawczych zastosowano test Kruskala Wallisa, który nie wykazał istotnych statystycznie różnic pomiędzy grupami ( $p = 0,295$ ).

### Style zarządzania a płeć lidera

W drugiej części badania uzyskano średnią preferencji rozwiązań charakterystycznych dla stylu zarządzania demokratycznego i autokratycznego u lidera. Tabela 5 przedstawia średnie i odchylenia standardowe wyliczone osobno dla stylów zarządzania demokratycznego i autokratycznego we wszystkich warunkach.

**Tabela 5. Średnie i odchylenia standardowe dla demokratycznego oraz autokratycznego stylu zarządzania u lidera**

Cecha	Warunek					
	kontrolny		liderka		lider	
	M	SD	M	SD	M	SD
Styl demokratyczny	39,60	4,02	40,50	2,76	39,63	3,01
Styl autokratyczny	28,77	4,14	26,53	4,35	28,27	3,93

M – średnia, SD – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne.

Do porównania oceny ważności cech sprawczych i wspólnotowych pomiędzy warunkami przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA. W przypadku stylu autokratycznego test nie wykazał istotnych różnic między grupami ( $p = 0,097$ ). Ze względu na niespełnienie warunku normalności rozkładu wyników dla stylu demokratycznego zastosowano test Kruskala Wallisa, który nie wykazał istotnych statystycznie różnic pomiędzy grupami ( $p = 0,482$ ).

## Dyskusja

### Cechy sprawcze i wspólnotowe a płeć lidera

Zarówno od kobiet liderek, jak i mężczyzn liderów bardziej wymaga się cech sprawczych niż cech wspólnotowych. Wynik ten jest niezgodny z hipotezą H1, w której przewidywano, że od kobiet liderek cechy wspólnotowe, jak i sprawcze będą wymagane na tym samym poziomie, ale jest zgodny z hipotezą H2, według której od mężczyzn liderów będzie się bardziej oczekiwać cech sprawczych niż wspólnotowych.

Nie ma różnic w oczekiwaniach wobec lidera w zależności od jego płci. Zarówno w warunku kontrolnym, jak i warunku z liderem i liderką wymagano bardziej cech sprawczych niż wspólnotowych, a oczekiwany poziom cech nie różnił się w zależności od płci lidera. Jest to sprzeczne z hipotezą H3, w której zakładano, że od kobiet liderek w większym stopniu niż od mężczyzn liderów wymagane będą cechy wspólnotowe.

### Style zarządzania a płeć lidera

Preferencje dotyczące stylów zarządzania u lidera nie różnią się w zależności od jego płci. We wszystkich trzech warunkach oczekiwano podobnych stylów zarządzania. Wynik ten jest niezgodny z hipotezami H4 i H5, w których przewidywano, że od kobiet liderek w większym stopniu niż od mężczyzn liderów będzie oczekiwać się



demokratycznego stylu zarządzania, a od mężczyzn liderów bardziej niż od kobiet liderki będzie wymagać się stylu autokratycznego.

## Uzasadnienie teoretyczne

Potencjalnym wyjaśnieniem podobnego poziomu ocen ważności cech związanych ze sprawczością kobiet liderki i mężczyzn liderów jest to, że stereotyp lidera wiąże się silnie ze stereotypem męskości, którego jednym z wyznaczników jest sprawczość (Koenig i in. 2011). Dodatkowo cechy sprawcze są często postrzegane jako kluczowe czynniki wpływające na efektywność lidera. Według wielu osób takie cechy, jak ambicja, pewność siebie czy agresja są cechami gwarantującymi sukces lidera (Eagly, Carli 2007). W związku z tym cechy sprawcze mogły zostać ocenione jako ważniejsze od cech wspólnotowych niezależnie od płci lidera.

Warto również wziąć pod uwagę to, że w ciągu ostatnich lat zwiększa się udział kobiet na stanowiskach kierowniczych (Polski Instytut Ekonomiczny 2023), co potencjalnie wpływa na postrzeganie liderów. Nawiązując do hipotezy kontaktu, interakcje z członkami innych grup społecznych są skutecznym sposobem na redukcję uprzedzeń wobec danej grupy i zwiększenie zaufania pomiędzy grupami (Allport 1954; Oskamp, Jones 2000). Na przykład niektóre badania pokazują, że kontakt z kobietami niewpasowującymi się w stereotyp kobiecości jest związany m.in. z mniejszym poziomem wrogiego seksizmu wobec kobiet u mężczyzn (Taschler, West 2017). W konsekwencji płeć lidera może odgrywać coraz mniejszą rolę w stawianych wobec niego wymaganiach.

Należy jednak pamiętać, że deklarowana ocena ważności cech jest tylko jednym z czynników wpływających na preferencję lidera, innym czynnikiem może być atrybucja danej cechy w zależności od płci. Niektóre badania pokazują bowiem, że przypisywane liderowi/liderce natężenie niektórych cech może się różnić w zależności od jego/jej płci (Mohan, Seijts, Miller 2023). Na przykład liderce Jane w niższym stopniu przypisywano odwagę niż liderowi Jonathanowi, mimo że opisy obu osób różniły się wyłącznie płcią.

W badaniu nie zaobserwowano różnic w oczekiwaniach dotyczących stylu zarządzania lidera w zależności od jego płci, co prawdopodobnie jest przejawem tego, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni na stanowiskach kierowniczych podobnie oceniają wartość przywództwa zorientowanego na człowieka (Paris i in. 2009).

## Ograniczenia

Jednym z istotnych ograniczeń opisanego wyżej badania jest dobór grupy badanej, która składała się wyłącznie ze studentów uczelni wyższych. Na wynik badania prawdopodobnie wpłynął m.in. wiek osób badanych, którego średnia wynosiła 21,53 lata.

Ze względu na zmiany społeczno-kulturowe wymagania wobec liderów różnej płci wśród młodych osób mogą znacząco różnić się od oczekiwań osób ze starszych pokoleń. Dodatkowo prawdopodobnie dla osób starszych trudniejsze byłoby zaakceptowanie istnienia liderów, których zachowanie odbiega od znanych im stereotypów, nawet jeżeli byłoby ono pożądane u osoby rządzącej. Jak pokazuje badanie, które przeprowadziła Siyanova-Chanturia z zespołem (2015), osoby starsze są mniej elastyczne i trudniej im powstrzymać automatyczne reakcje związane ze stereotypem, czy przyznać, że jest on błędny. Należałoby poszerzyć grupę badaną o inne grupy wiekowe, aby sprawdzić, czy wiek różnicuje wymagania wobec liderów w zależności od ich płci.

Warto byłoby również rozważyć kwestię wpływu wykształcenia osób badanych na wyniki badania. Należałoby sprawdzić, czy oczekiwania wobec liderów nie są inne wśród osób niebędących w trakcie zdobywania wykształcenia wyższego. Warto byłoby poszerzyć grupę badaną o osoby z wykształceniem zawodowym, średnim, technicznym itd.

Istotną kwestią jest również sama manipulacja eksperymentalna, która w tym badaniu polegała na różnicach w treści kwestionariuszy. Różnice te opierały się głównie na zmianie formy gramatycznej przymiotników i czasowników użytych w treści poleceń i zadań, co mogło być zbyt subtelną manipulacją eksperymentalną i w konsekwencji w niewystarczającym stopniu aktywizować stereotyp płci. W kolejnych badaniach należałoby dodatkowo kontrolować poziom aktywizacji stereotypu płci, żeby zweryfikować, czy manipulacja eksperymentalna jest skuteczna, czy należałoby ją zmodyfikować.

## Zakończenie

Wyniki tego badania pomogą zrozumieć, jakich cech i stylów zarządzania oczekuje się od liderów oraz czy płeć lidera modyfikuje te oczekiwania. Zdobyta w tym zakresie wiedza jest istotna w dyskusji dotyczącej rozkładu płci na stanowiskach kierowniczych. Uzyskane wyniki są również pomocne w interpretacji społecznego odbioru liderów. Wiedza ta może zostać wykorzystana zarówno w przestrzeni akademickiej, jak i w sektorze biznesowym.

## Bibliografia

Abele A.E., Wojciszke B., 2014, *Communal and agentic content in social cognition: A dual perspective model*, „Advances in Experimental Social Psychology”, No. 50, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800284-1.00004-7>.

Allport G.W., 1954, *The nature of prejudice*, Cambridge.

Dwivedi P., Misangyi V.F., Joshi A., 2021, *“Burnt by The Spotlight”: How leadership endorsements impact the longevity of female leaders*, „The Journal of Applied Psychology”, Vol. 106, No. 12, <https://doi.org/10.1037/apl0000871>.

Eagly A.H., Carli L.L., 2007, *Through the labyrinth: The truth about how women become leader*, Harvard.

Gabriel A.S., Butts M.M., Yuan Z., Rosen R L., Sliter M.T., 2018, *Further understanding incivility in the workplace: The effects of gender, agency, and communion*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 103, No. 4, <https://doi.org/10.1037/apl0000289>.

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”, Vol. 137, No. 4, <https://doi.org/10.1037/a0023557>.

Mohan G., Seijts G., Miller R., 2023, *Does Leader Character Have a Gender?*, „Journal of Business Ethics”, No. 188, <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05313-9>.

Niechoda L., 2019, *Pleć a kompetencje menedżerskie w opinii podwładnych*, „Kobieta i Biznes”, nr 1–4. Oskamp S., Jones J.M., 2000, *Promising practices in reducing prejudice: A report from the president's initiative on race*, w: *Reducing prejudice and discrimination*, S. Oskamp (ed.), Mahwah.

Paris L., Howell J., Dorfman P., Hanges P., 2009, *Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 40, No. 8, <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.114>.

Polski Instytut Ekonomiczny, 2023, *Sytuacja kobiet w Polsce z perspektywy społeczno-ekonomicznej*, Warszawa.

Raisiene A., Gečienė J., Korsakienė R., 2020, *Challenges of Women Leaders in Female and Male Dominated Occupations*, „International Journal of Business and Society”, No. 21, <https://doi.org/10.33736/ijbs.3349.2020>.

Rudman L.A., Glick P., 2001, *Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women*, „Journal of Social Issues”, Vol. 57, No. 4, <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239>.

Siyanova-Chanturia A., Warren P., Pesciarelli F., Cacciari C., 2015, *Gender stereotypes across the ages: On-line processing in school-age children, young and older adults*, „Frontiers in Psychology”, No. 6, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01388>.

Taschler M., West K., 2017, *Contact with Counter-Stereotypical Women Predicts Less Sexism, Less Rape Myth Acceptance, Less Intention to Rape (in Men) and Less Projected Enjoyment of Rape (in Women)*, „Sex Roles”, Vol. 76, No. 7. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0679-x>.

Turska-Kawa A., Olszanecka-Marmola A., 2016, *A woman in politics or politics in a woman? Perception of the female leaders of polish political parties in the context of the 2015 parliamentary elections*, „Communication Today”, Vol. 7, No. 2.

Wojciszke B., 2021, *Psychologia społeczna*, Warszawa.

Wojciszke B., Szlendak M.A., 2010, *Skale do pomiaru orientacji sprawczej i wspólnotowej*, „Psychologia Społeczna”, Vol. 1, No. 13.

## Biogramy

**Tomasz Kaliński** – student czwartego roku psychologii oraz trzeciego roku filozofii na Uniwersytecie Gdańskim. Naukowo interesuje się filozofią umysłu, psychologią poznawczą oraz metodologią nauk.

**Tomasz Kaliński** – fourth-year student of psychology and third-year student of philosophy at the University of Gdańsk. Academically interested in philosophy of mind, cognitive psychology and methodology of sciences.

**Wiktoria Kąkol** – studentka czwartego roku psychologii na Uniwersytecie Gdańskim. Badawczo interesuje się społeczną psychologią poznawczą, w szczególności epistemologią moralności i wpływem stereotypów.

**Wiktoria Kąkol** – fourth-year student of psychology at the University of Gdańsk. Academically interested in social cognitive psychology, especially moral epistemology and stereotypes.

**Weronika Kopiejć** – studentka czwartego roku psychologii na Uniwersytecie Gdańskim. Naukowo interesuje się zaburzeniami neurorozwojowymi, w szczególności ich rozwojem w trakcie życia i ich objawami w życiu dorosłych.

**Weronika Kopiejć** – fourth-year student of psychology at the University of Gdansk. Academically interested in neurodevelopmental disorders, especially their development during life and their symptoms in adults.