

Lider czy liderka? Konsekwencje stosowania feminatywów dla postrzegania przywództwa

Anna O. Kuźmińska*

Zgodnie z teorią utajonych teorii przywództwa role przywódcze nadawane są w procesie konstrukcji społecznej, w którym punkt odniesienia stanowi poziom zgodności ze schematem poznawczym lidera. Wczesniejsze badania wykazały, że w schemat lidera częściej wpisuje się bycie mężczyzną niż kobietą. Niniejszy artykuł prezentuje wyniki badania eksperymentalnego, wstępnie weryfikującego czy wykorzystanie form żeńskich może doprowadzić do zwiększenia dostępności poznawczej wizerunku kobiety jako liderki. W eksperymencie 135 zespołów (N = 307 osób badanych) zostało losowo przydzielonych do jednego z dwóch warunków eksperymentalnych: 1) instrukcja generyczna (niewykorzystująca feminatywów, „Proszę, żebyście wspólnie narysowali lidera”); 2) instrukcja inkluzywna (wykorzystująca feminatywy, „Proszę, żebyście wspólnie narysowali lidera/liderkę”). Wyniki wykazały istotną interakcję pomiędzy manipulacją eksperymentalną a proporcją kobiet w zespole. Wykorzystanie form żeńskich okazało się istotnie przewidywać odsetek rysunków przedstawiających kobiety liderki jedynie dla zespołów o wysokiej proporcji kobiet do mężczyzn.

Słowa kluczowe: feminatywy, utajone teorie przywództwa, przywództwo, think manager—think male.

Nadesłany: 07.08.2021 | Zaakceptowany do druku: 09.12.2021

Leader or Leaderess? Consequences of Using Feminatives for the Perception of Leadership

According to the Implicit Leadership Theory, leadership roles are assigned in the process of social construction and depend upon the level of congruence with the cognitive representation of a leader. Previous studies show that this cognitive representation is much more likely to involve a leader being a male rather than a female. The article presents the results of an experiment aimed at tentatively verifying whether the use of the feminine forms could increase the cognitive availability of the representation of a woman as a leader. In the experiment, 135 teams (N = 307 respondents) were randomly assigned to one of two experimental conditions: 1) generic instruction (without the use of feminatives, “Please, draw a leader”), 2) inclusive instruction (using feminatives, “Please, draw a leader/leaderess”). The results showed a significant interaction between the experimental manipulation and the proportion of women in the team. The use of feminine forms increased the percentage of females drawn as leaders only in teams with a high female-to-male ratio.

* Anna O. Kuźmińska – dr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Polska, <https://orcid.org/0000-0002-6060-4549>.

Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, Polska; e-mail: a.kuzminska@uw.edu.pl.

Keywords: feminatives, implicit leadership theories, leadership, think manager—think male.

JEL: J24

1. Wstęp teoretyczny

W ciągu ostatnich dekad kobiety systematycznie wspiwały się po szczeblach hierarchii organizacyjnych (Wirth, 2001). Podczas gdy jeszcze w 1995 roku stanowiły zaledwie 9,5% członków zarządów firm z listy Fortune 500 (Catalyst, 1995), liczba ta wzrosła do 22,5% w 2018 roku (Catalyst, 2019). Podobna zmiana dotyczy liczby kobiet w zarządach spółek europejskich, która wzrosła z 13,9% w 2011 roku do 33,6% w 2018 roku (EWOB, 2018). Jednak pomimo postępu i dowodów, że umiejętności przywódcze kobiet są co najmniej tak samo rozwinięte, jak w przypadku mężczyzn (np. Eagly i Carli, 2003; Nekhili i in., 2018; Peni, 2014), kobiety nieustannie mierzą się z trudnościami w awansowaniu na pozycje kierownicze (Ford i in., 2021). Jednym ze źródeł tego stanu rzeczy może być dominująca w umysłach ludzi reprezentacja poznawcza lidera. Badania wykazują, że w prototyp lidera nadal wpisuje się bycie mężczyzną i posiadanie stereotypowo męskich cech, a co za tym idzie – niedostrzeganie cech przywódczych u kobiet (Badura i in., 2018; Johnson i in., 2008; Szesny i in., 2004). Wykazano na przykład, że nawet jeśli kobiety i mężczyźni zabierają głos w kontekście organizacyjnym w dokładnie taki sam sposób, obserwatorzy dostrzegają w tym zachowaniu kompetencje przywódcze jedynie u mężczyzn (McClellan i in., 2018).

Jedną z metod modyfikacji męskocentrycznego prototypu przywództwa jest ekspozycja na większą liczbę kobiet na wysokich stanowiskach. Wykazano, na przykład, że kobiety, których zadaniem było wygłoszenie przemówienia, wypowiadały się dłużej, były wyżej oceniane przez niezależnych sędziów i same wyżej oceniały swoje wystąpienie, jeśli w trakcie zadania ekspozowane było zdjęcie Hillary Clinton lub Angeli Merkel – w porównaniu z brakiem zdjęcia lub obecnością zdjęcia Billa Clintona (Latu i in., 2013). Być może jednak schemat poznawczy może ulegać zmianie również jako rezultat normalizacji wykorzystywania inkluzywnych płciowo konstrukcji

językowych (Bojarska, 2011). W niniejszym artykule postawiono pytanie, opierając się na koncepcji utajonych teorii przywództwa (Eden i Leviatan, 1975), czy wykorzystanie feminatywów (np. słowa „liderka” lub „naukowczyni”) w dyskursie dotyczącym przywództwa może zwiększyć dostępność poznawczą kobiet jako liderów?

2. Feminatywy w polskiej debacie publicznej

Preferencje względem wykorzystania feminatywów zmieniły się w Polsce na przestrzeni historii w sposób drastyczny. W okresie przedwojennym feminatywy były w języku polskim stosowane częściej niż obecnie, na co wskazuje chociażby tzw. słownik warszawski (Karłowicz i in., 1900–1927), w którym znaleźć można takie określenia, jak „bankierka” czy „cukierniczka”¹. Formy żeńskie nie wydawały się wówczas wzbudzać społecznego sprzeciwu (Karamańska i Młynarczyk, 2019; Małocha-Krupa, 2015; 2019). Zmiana zaczęła postępować w okresie powojennym, który charakteryzował się dążeniem do neutralizacji języka, wyrażanym preferowaniem nazw męskoosobowych, mających podnosić status referenta, np. lekarz jawił się jako zawód bardziej prestiżowy niż lekarka (Kiełkiewicz-Janowiak, 2019; Łaziński, 2006; Szpyra-Kozłowska, 2019; 2021). Jak opisuje Hołojda-Mikulska i Wrocławski (2016, s. 93): „wtedy to tzw. generyczność form męskoosobowych uznawano za innowacyjną, feminatywa zaś – za przestarzałe i już nieaktualne, ponieważ to one wychodziły z użycia jako te mniej ekspozujące prestiż osoby sprawującej daną funkcję”. Ponadto argumentem przemawiającym za maskulatywami była chęć uniknięcia podkreślania płci jako cechy pobocznej i nieistotnej dla pełnionej funkcji: „w zasadzie sprawa płci ministra jest tak samo pozbawiona związku z jego funkcją społeczno-państwową, jak i kolor jego oczu” (Doroszewski, 1948, s. 69 za: Kiełkiewicz-Janowiak, 2019). Chęć uniknięcia feminatywów w przypadku nazw funkcji postrzeganych jako bardziej prestiżowe

wydaje się towarzyszyć nam również w czasach współczesnych, na co wskazują między innymi badania ankietowe przeprowadzone przez Nowosad-Bakalarczyk (2009) w środowisku studenckim. W przypadku funkcji charakteryzujących się wysokim statusem społecznym, studenci preferowali nazwy męskoosobowe (np. wykładowca, prezes). Natomiast w przypadku funkcji o niższym statusie preferowane były nazwy żeńskoosobowe (np. fryzjerka, kucharka). Choć warto dodać, że, jak wskazuje m.in. Nowosad-Bakalarczyk, o sposobie wyboru nazewnictwa zawodów i stanowisk decyduje wiele czynników językowych (np. trudne do wymówienia zbitki spółgłosek, jak w przypadku słowa „architektka”) i pozajęzykowych (np. prototyp przedstawiciela danej grupy zawodowej, jak w przypadku maklerów czy informatyków).

Na przestrzeni ostatnich lat zaobserwować można jednak powrót do rozważania zasadności stosowania feminatywów, którego jednym z argumentów jest nieuchronnie „upłciowiony” charakter języka polskiego. Z tego powodu formy męskie mogą być uznawane za pseudogeneryczne (Kiełkiewicz-Janowiak, 2018) i zmniejszające dostępność poznawczą kategorii kobiet (Bojarska, 2011; Mucchi-Faina, 2005), a potencjalną konsekwencją ich wyłącznego stosowania jest wykluczenie kobiet z dyskursu publicznego. I choć w przeprowadzonym w 2021 roku sondażu portalu Pracuj.pl (2021) na blisko 18 tysiącach kobiet aż 83% respondentek wyraziło swój pozytywny stosunek względem feminatywów², debata dotycząca ich wykorzystania nadal przesycona jest kontrowersjami. W badaniu zrealizowanym na próbie 616 osób (57,3% kobiet), zrekrutowanych z panelu Ariadna (Wieczorkowska, 2021), zaledwie 25,6% z nich zadeklarowało, że cieszy się ze zmian w nazwach zawodów i stanowisk podkreślających płeć, podczas gdy 55,8% respondentów i respondentek zmiany te śmieją lub nawet irytują. Brak jednoznacznego poparcia form żeńskich widoczny jest również w środowisku ekspertów (Szpyra-Kozłowska, 2021). Łaziński (2006) rozumie próbę doprowadzenia do większej symetrii płci w języku jako przejaw potrzeby zwiększenia widoczności grup społecznie marginalizowanych. Podobną opinię zdaje się wyrażać Małocha-Krupa (2019), wskazując, że wykorzystanie feminatywów, np. „pani dziecka”, służyć może wypukleniu osiągnięć

danej kobiety. Wtorkowska (2019) odrzuca jednak założenie, że płeć jako kategoria gramatyczna może mieć związek z rzeczywistością pozajęzykową. I choć w 2019 roku Rada Języka Polskiego opublikowała swoje zaktualizowane stanowisko w sprawie żeńskich form nazw zawodów i tytułów, uznając, że „w polszczyźnie potrzebna jest większa, możliwie pełna symetria nazw osobowych męskich i żeńskich w zasobie słownictwa”, dodała też, że: „prawo do stosowania nazw żeńskich należy zostawić mówiącym, pamiętając, że obok nagłaśnianych ostatnio w mediach wezwań do tworzenia nazw żeńskich istnieje opór przed ich stosowaniem” (PAN, 2019). Być może opór ten można zniwelować, wskazując, że stosowanie feminatywów powoduje realne konsekwencje społeczne. Opisanie w niniejszym artykule badanie ma na celu weryfikację czy wykorzystanie form żeńskoosobowych w kontekście organizacyjnym może pośrednio przyczynić się do wyrównania szans pomiędzy kobietami i mężczyznami w sferze zawodowej poprzez zwiększenie dostępności poznawczej wizerunku kobiet jako liderek.

3. Pozajęzykowe konsekwencje wykorzystania feminatywów

Debata dotycząca form żeńskich wydaje się zdefiniowana przez dwa główne założenia dotyczące związku pomiędzy językiem a rzeczywistością społeczną, gdzie jedno z nich wskazuje, że język stanowi odzwierciedlenie zastanej rzeczywistości³, drugie zaś sugeruje, że język ma również moc jej konstruowania (Kiełkiewicz-Janowiak, 2019; Sapir, 1929; Whorf, 1944). Zgodnie z pierwszym założeniem zmiany w języku pojawiają się jako odzwierciedlenie transformacji, które muszą najpierw nastąpić w społeczeństwie. Zgodnie z założeniem drugim język może również wpływać na relacje społeczne i zmieniać obraz rzeczywistości (Halliday, 1978; Lemke, 1992). Oznacza to również, że posługiwanie się językiem pomijającym pewne grupy społeczne wpływa na ich odbiór w sferze publicznej, utrwalając tym samym ich dyskryminację. Trzecim podejściem może być to, które łączy obydwie powyższe założenia – zmiana społeczna jest wtórnie wyrażona w postępujących zmianach językowych, jednak świadoma modyfikacja zastanych wzorców językowych może sprzyjać zmia-

nom utrwalonych struktur poznawczych, tym samym wspierając i przyspieszając postęp społeczny. Podejście trzecie bliskie jest koncepcji relatywizmu językowego, stanowiącej złagodzoną formę determinizmu językowego (Lucy, 1996; Sapir, 1929; Whorf, 1944). Zgodnie z nim język, którym się posługujemy, odzworowuje światopogląd charakterystyczny dla danej kultury i odzwierciedla doświadczenie danej społeczności, ale ma także moc wpływania na sposób postrzegania rzeczywistości. Podejście to zyskało w ostatnich latach świeże wsparcie, między innymi dzięki badaniom z zakresu neuroobrazowania. Badacze wykazali znaczenie języka dla percepcji czasu, orientacji przestrzennej, uwagi i stylu przetwarzania informacji, postrzegania i pamięci wydarzeń, a nawet konstruowania sprawczości, włączając w to procesy uwagowe i zapamiętywanie sprawców wydarzeń (przegląd: Thierry, 2016). Ponadto wiele badań potwierdza, że korzystanie z naznaczonych płciowo form języka może modyfikować naszą percepcję rzeczywistości. Przykładowo, wykazano, że stworzone na potrzeby eksperymentu wyrazy w rodzaju męskim kojarzyły się Włochom z cechami stereotypowo męskimi (np. silny), a słowa w rodzaju żeńskim z cechami stereotypowo kobiecymi (np. delikatny) (Ervin, 1962). W innym badaniu (Phillips i Boroditsky, 2003) niemieccy i hiszpańscy respondenci i respondentki opisywali wskazane im przedmioty w sposób stereotypowo kobiecy lub męski, zależnie od ich rodzaju gramatycznego. Co więcej, Bojarska (2011) wykazała eksperymentalnie, że osoby badane częściej rysowały postacie kobiece, jeśli w instrukcji do zadania wykorzystano inkluzywne płciowo formy językowe (np. „Dyrektor/ka rozmawia z osobą zatrudnioną”) w porównaniu z instrukcją zawierającą formę generyczną (np. „Dyrektor rozmawia z pracownikiem”). Rodzaj gramatyczny nie jest zatem kategorią w pełni arbitralną i pozbawioną konsekwencji dla rzeczywistości pozajęzykowej, co postuluje Wtorkowska (2019). Ponadto rodzaj gramatyczny wydaje się postrzegany automatycznie (Cubelli i in., 2011), warunkując tym samym uwagę i przetwarzanie informacji.

4. Przywództwo jako proces konstrukcji społecznej – utajone teorie przywództwa

Przywództwo może być postrzegane jako zjawisko dynamiczne (Martinko i in., 2007), wynikające nie z obiektywnej rzeczywistości (rola lidera w organizacji), lecz z ukształtowanych w procesie socjalizacji schematów poznawczych. W świetle tej koncepcji przywództwo to wynik „bycia postrzeganym jako przywódca” (Lord i Maher, 1993, s. 11). Każda osoba ma swoje własne, subiektywne przekonania o tym, kim są i jacy są liderzy, znane pod nazwą utajonych teorii przywództwa (Implicit Leadership Theories – ILT; Eden i Leviatan, 1975). ILT są rozumiane jako zinternalizowane wyobrażenia dotyczące tego, jakie cechy i zachowania przejawiają liderzy (np. Offermann i in., 1994). Zatem ILT, koncentrując się na kontekście społecznym, w którym występuje przywództwo, ujawniają swoją podatność na normy kulturowe (House i in., 2002).

ILT opierają się na podstawowym założeniu, że przywództwo funkcjonuje w ramach wyznaczonych przez naśladowców, które mogą wpływać na skuteczność i sposób postrzegania liderów lub osób aspirujących do tej pozycji (Lord i Maher, 1993). Gdy formalni liderzy nie spełniają oczekiwań swoich naśladowców, zmniejsza to ich szanse na bycie zaakceptowanym w roli przywódcy oraz uzyskanie od nich wsparcia (DeRue i Ashford, 2010). Ponadto osoba, która nie zostanie zaklasyfikowana przez innych jako lider, nie będzie uważana za skuteczną ani nie osiągnie oczekiwanych przez siebie rezultatów (DeRue i Ashford, 2010). Przykładowo, jeśli dana osoba posiada schemat poznawczy lidera jako mężczyzny, prawdopodobnie uzna liderkę za dysponującą słabszymi kompetencjami przywódczymi i w mniejszym stopniu ulegnie jej wpływowi. Rzeczywiście pokazano, że nawet jeśli kobiety i mężczyźni zachowują się w dokładnie taki sam sposób, obserwatorzy dostrzegają w tej postawie potencjał przywódczy jedynie u mężczyzny (McClellan i in., 2018).

Badania przeprowadzone w nurcie ILT skupiały się do tej pory na próbie poznania

charakterystyk i zachowań oczekiwanych od liderów (np. Epitropaki i Martin, 2005). Innymi słowy, jaka powinna być osoba, aby inni przypisali ją do kategorii „lider”. Badania na próbie amerykańskiej wykazały na przykład, że w schemat przywództwa wpisują się takie cechy, jak: wrażliwość, inteligencja, oddanie, charyzma, siła i atrakcyjność, ale też tyrania i męskość (Offermann i in., 1994). Jedną z metod badania ILT stanowi też analiza rysunków prezentujących liderów (Schyns i in., 2011, 2012). W ten sposób odchodzi się od ograniczeń stawianych przez język, jak również od postrzegania przywództwa wyłącznie poprzez pryzmat względnie stałych cech. Graficzna prezentacja lidera pozwala badanym na uwzględnienie na rysunku pozaosobowościowych elementów przywództwa, jak np. stosunku lidera do naśladowców czy interakcji pomiędzy liderem a jego otoczeniem.

Zgodnie z teorią kategoryzacji przywództwa (*leader categorization theory*, np. Lord i in., 1984) punktem odniesienia ułatwiającym identyfikację potencjalnych członków danej grupy jest schemat poznawczy i prototyp. Schematy to modele poznawcze wykorzystywane przez jednostki do interpretowania nadchodzących informacji (zarówno dotyczących przedmiotów, jak i ludzi) i wpływające na dokonywane oceny (Rosch, 1988). Jeśli ktoś nie przejawia cech zawartych w schemacie lidera (np. bycie mężczyzną), nie zostanie przypisany do kategorii „lider”. Prototypy to powszechnie stosowane formy schematów, które zbierają najistotniejsze cechy członków kategorii (Phillips i Lord, 1982). W ramach procesu kategoryzacji wystarczająco dobre dopasowanie zachowań lub cech obiektów do wybranego, definiującego kategorię prototypu skutkuje: 1) klasyfikacją obiektu jako należącego do kategorii oraz 2) procesem uzupełniania informacji, poprzez który nieobserwowane – ale prototypowe – cechy lub zachowania są również przypisane kategoryzowanemu obiektowi (Shondrick i in., 2010). Ponadto od momentu, w którym osobie przypisana zostanie zgodna z kategorią etykieta, procesy selektywnej uwagi i pamięci wzmacniają będą osąd o trafności dokonanej kategoryzacji (Shondrick i Lord, 2010). A zatem im więcej cech prototypowych dla kategorii „przywódca” wykazuje dana osoba, w tym większym stopniu będzie ona postrzegana

jako lider (DeRue i Ashford, 2010). Innymi słowy, można dostrzegać w liderze pewne atrybuty, nawet jeśli nie zostały one ujawnione, tylko dlatego, że są one w naszych umysłach spójne z kategorią „lider” (Alabdulhadi i in., 2017).

Konsekwencją posiadania utajonych teorii przywództwa jest nie tylko dostrzeganie roli lidera u innych, lecz także u siebie. Dopasowanie między ILT danej osoby a obrazem Ja ułatwia przyjęcie tożsamości lidera (DeRue i Ashford, 2010). Kobiety, dla których prototyp lidera obejmuje głównie cechy stereotypowo męskie, mogą zatem nie dostrzegać w sobie potencjału i kompetencji przywódczych, co skutkuje zachowawczością w ubieganiu się przez nie o role i stanowiska kierownicze.

Utajone teorie przywództwa wykazują daleko idące konsekwencje organizacyjne. Skuteczność liderów zależy od ich relacji z naśladowcami (Leader-Member Exchange; Dulebohn i in., 2012). Badania wykazały, że pracownicy lepiej postrzegali stosunki z szefami, którzy pasowali do ich ILT (Engle i Lord, 1997; Epitropaki i Martin, 2005) i deklarowali wówczas wyższy poziom samopoczucia i satysfakcji z pracy (np. Epitropaki i Martin, 2005). Przywódca pasujący do ILT jest również bardziej lubiany (Engle i Lord, 1997), szanowany (van Quaquebeke i in., 2011a; 2011b) i postrzegany jako bardziej kolegialny (Nye i Forsyth, 1991). Pracownicy przypisują takiemu liderowi bardziej transformacyjne zachowania przywódcze (np. Bass i Avolio, 1989), wyższe kompetencje (Sy i in., 2010) oraz większą skuteczność (np. Bass i Avolio, 1989)⁴.

Ponadto prototypy przywództwa wpływają na to, jak myślimy i działamy – nawet jeśli oceniający nie są świadomi tych procesów (Hunt i in., 1990) i nie mogą kontrolować ich wpływu. ILT przekrzywiają ocenę zachowań lidera (np. Eden i Leviatan, 1975; Weiss i Adler, 1981). Zamiast weryfikować rzeczywiste zachowanie, oceniający polegają na swoich odczuciach, wynikających ze stopnia dopasowania lidera do ILT. Oceny pracowników często decydują o przyznaniu awansu lub premii finansowych liderom (np. Atkins i Wood, 2002; Scullen i in., 2000). Scullen i in. (2000) wykazali, że aż 62% zróżnicowania w ocenach wyników pracowników przez liderów jest następstwem ich ILT⁵.

5. Utajone teorie przywództwa a płeć lidera

Jak wspomniano wyżej, liderzy, którzy są dopasowani do ILT naśladowców, zyskują większą szansę na ich bardziej pozytywną ocenę, a tym samym na awans (Schyns, 2006). Dlatego w przypadku kobiet dopasowanie do ILT naśladowców w celu uzyskania awansu może być szczególnie trudne. Dzieje się tak dlatego, że wizerunek odnoszących sukcesy menedżerów częściej odnosi się do cech stereotypowo męskich niż stereotypowo kobiecych (Badura i in., 2018; Johnson i in., 2008; Szczesny i in., 2004)⁶, a co za tym idzie – kobiety częściej otrzymują nieprzychylną ocenę jako potencjalni liderzy (np. Braun i in., 2017; Schein, 1975). Wykazano na przykład, że liderzy o męskich twarzach są faworyzowani w stosunku do liderów o twarzach kobiecych (Spisak i in., 2012), a wyżsi liderzy są faworyzowani w stosunku do liderów niższych (Blaker i in., 2013). W konsekwencji kobiety liderki znajdują się w sytuacji podwójnie trudnej – jeśli zachowują się zgodnie ze stereotypem kobiety, nie są postrzegane jako liderki, a jeśli zachowują się zgodnie ze stereotypem „lidera”, nie są postrzegane jak „prawdziwe kobiety” (Heilman i in., 2004). Odejście od stereotypu dotyczącego zarówno płci, jak i lidera prowadzi zatem do negatywnych ocen kobiety na stanowisku przywódczym. Uprzedzenia wobec kobiet liderek pojawiają się zwłaszcza w sytuacjach, które zwiększają poczucie niezgodności między rolą płci żeńskiej a rolą przywódczą (Eagly i Karau, 2002). Badania wykazały, że mężczyźni postrzegani są jako bardziej sprawczy i kompetentni niż kobiety, podczas gdy kobiety widziane są jako bardziej ekspresywne i wspólnotowe niż mężczyźni (np. Diekmann i Eagly, 2000), a to sprawczość i kompetencja bardziej niż wspólnotowość wpisują się w prototyp lidera. Co interesujące, wykazano, że jeśli kobiety chcą sprawdzić się w roli liderki, napotykają wyższe oczekiwania niż mężczyźni, ponieważ muszą wykazać wysoki poziom zarówno sprawczości, jak i wspólnotowości, by być postrzeganymi jako skuteczne (Johnson i in., 2008).

Warto dodać, że lepsze dopasowanie mężczyzn do schematu lidera stanowi również konsekwencję historycznych zasłóści. W przeszłości przywódcy płci męskiej byli często faworyzowani w stosunku do

kobiet, a prawdopodobieństwo awansu mężczyzny na stanowisko kierownicze było wyższe niż w przypadku kobiety (np. Eagly i in., 1995; Forsyth i in., 1997; Powell i in., 2002). Zjawisko to zostało nazwane *think manager—think male* (Schein, 2001) i zyskało potwierdzenie w wielu badaniach (np. Powell i in., 2002; Schein i in., 1996; Szczesny, 2003). Nie jest zatem zaskakujące, że w schemat lidera, oparty przecież głównie na wcześniejszych doświadczeniach, częściej wpisują się cechy stereotypowo męskie. Jedną z metod radzenia sobie z tym problemem stanowi modyfikacja schematu przywództwa tak, żeby uwzględnić w nim również cechy wykraczające poza stereotyp męskości. Celem opisanego w niniejszym artykule eksperymentu jest wstępne zbadanie czy stosowanie bardziej inkluzywnego płciowo języka może wpłynąć pośrednio na tę zmianę poprzez zwiększenie dostępności poznawczej wizerunku kobiety jako liderki.

6. Badanie eksperymentalne

Celem badania eksperymentalnego było sprawdzenie czy wykorzystanie feminatywu „liderka” w instrukcji do zadania „Narysuj lidera” (Schyns i in., 2011) może doprowadzić do zwiększenia dostępności poznawczej wizerunku kobiety jako liderki, wyrażonej liczbą rysunków przedstawiających kobietę w porównaniu z grupą kontrolną, wykorzystującą generyczną formę instrukcji. W wersji opracowanej przez jej autorów zadanie „Narysuj lidera” wykonywane było zespołowo. W celu umożliwienia porównania wyników uzyskanych w badaniu z otrzymanymi przez Schyns i in. (2011, 2012) zdecydowano się na przeprowadzenie eksperymentu również w formie zespołowej. Strategia ta prowadzi jednak do szeregu dodatkowych pytań, które opisano szerzej w dyskusji.

Na podstawie przeglądu wyników wcześniejszych badań zaprezentowanego w części teoretycznej (np. Bojarska, 2011) postawiono następującą hipotezę badawczą:

H₁: Wykorzystanie w instrukcji formy inkluzywnej „lider/liderka” skutkuje wyższym odsetkiem rysunków przedstawiających kobiety w porównaniu z grupą kontrolną, której prezentowano instrukcję zawierającą określenie generyczne „lider”.

Bojarska (2011) wykazała, że w porównaniu z mężczyznami kobiety w jej badaniu charakteryzowały się zasadniczo większą

dostępnością poznawczą kategorii kobiety. Natomiast Schyns i in. (2012) nie zadeklarowali, w jaki sposób proporcja kobiet do mężczyzn w zespołach wiązała się z płcią narysowanego lidera. Z tego powodu w obecnym badaniu zdecydowano się na losowy przydział kobiet i mężczyzn do zespołów (bez zachowania stałej proporcji płci) w celu eksploracyjnego przetestowania, czy i w jaki sposób odsetek kobiet w zespole moderuje zależności pomiędzy typem sformułowania a płcią narysowanego lidera.

H₂: Skuteczność wykorzystania sformułowania inkluzywnego dla zwiększenia odsetka rysunków prezentujących liderki zależy od proporcji kobiet w zespole. Im większa proporcja kobiet w zespole, tym większe przełożenie wykorzystania formy inkluzywnej w instrukcji na odsetek rysunków przedstawiających liderkę.

7. Metoda

Uczestnicy

W eksperymencie wzięło udział 307 studentów i studentek pierwszego roku zarządzania (171 kobiet i 136 mężczyzn), którzy zostali losowo przydzieleni do grup liczących od 2 do 4 osób ($M = 2,30$; $SD = 0,59$). W rezultacie pracy zespołów powstało 135 rysunków prezentujących liderów. Dla każdego z zespołów obliczono proporcję kobiet do mężczyzn, gdzie wyższa wartość wskaźnika oznacza wyższą relatywną liczbę kobiet ($M = 0,55$; $SD = 0,30$). Wskaźnik ten wahał się od 0 do 1, przy czym dominanta rozkładu przypadała na wartość 0,5 (tab. 1).

Procedura badawcza

Zadaniem uczestników było zespołowe narysowanie lidera tak, żeby rysunek ten prezentował najważniejsze cechy, które zdaniem zespołu posiadają lub powinni posiadać liderzy. Zespoły zostały losowo przydzielone do jednego z dwóch warunków eksperymentalnych: 1) instrukcja generyczna – niewykorzystująca feminatywów ($n = 60$ zespołów); 2) instrukcja inkluzywna – wykorzystująca feminatywy ($n = 75$ zespołów). Zgodnie z metodą zaproponowaną przez Schyns i in. (2011) uczestnicy zostali na wstępie poproszeni o pięciominutową indywidualną refleksję nad charakterystykami liderów (wersja

generyczna) lub liderów/liderki (wersja inkluzywna). Po upływie tego czasu uczestników poproszono o wspólne narysowanie lidera lub lidera/liderki (w zależności od warunku eksperymentalnego) tak, żeby rysunki te prezentowały charakterystyki, o których wcześniej pomyśleli. Wszystkie grupy otrzymały 10 minut na wykonanie zadania. Zespoły pracowały za pośrednictwem platformy Zoom, z wykorzystaniem osobnych wirtualnych pokoi do pracy grupowej. Rysunki powstawały na dostępnej w pokojach białej tablicy, która umożliwiła jednoczesną pracę wszystkich osób należących do zespołu.

Tabela 1. Proporcja kobiet do mężczyzn z zespołach

Proporcja kobiet do mężczyzn	Liczba zespołów	Procent zespołów
0	17	12,6%
0,25	1	0,7%
0,33	5	3,7%
0,50	71	52,6%
0,67	10	7,4%
0,75	2	1,5%
1	29	21,5%

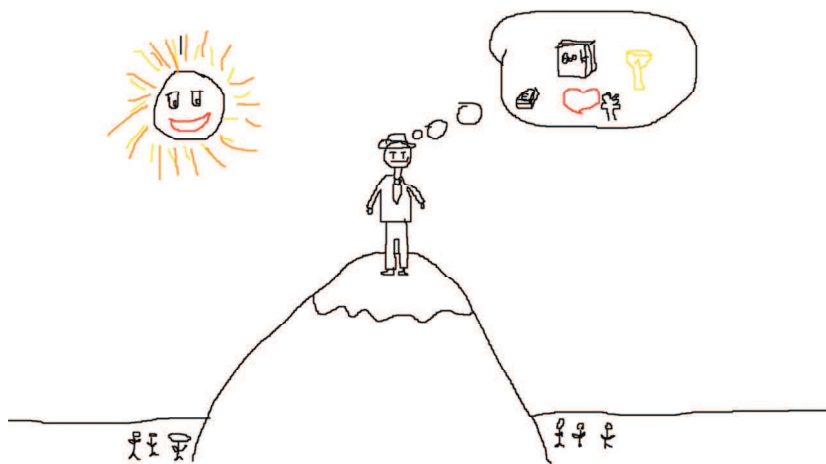
Źródło: opracowanie własne.

Analiza rysunków

Płeć lidera była kodowana przez dwoje niezależnych sędziów kompetentnych. Wskaźnik zgodności pomiędzy nimi wyniósł kappa = 0,65, wskazując na stosunkowo wysoki poziom zbieżności ocen. W przypadku rozbieżności pomiędzy opiniami sędziów (28 rysunków) decyzję rozstrzygającą podejmowano w drodze dyskusji. Ostatecznie 83 (61,5%) postacie zaklasyfikowano jako mężczyzn (np. rys. 1), 23 (17%) jako kobiety (np. rys. 2). Dziewięć rysunków (6,7%) wykazywało charakterystyki obu płci (np. połowa ciała kobieca, a połowa męska (rys. 3) lub zarówno kobieta, jak i mężczyzna przedstawieni na jednym rysunku (rys. 4). Dwudziestu rysunków (14,8%) nie można było zaklasyfikować do żadnej z grup, ponieważ nie prezentowały w ocenie sędziów jednoznacznych cech płciowych (np. rys. 5). Do dalszych analiz wykorzystano jedynie rysunki, które przydzielono do jed-

nej z dwóch kategorii płciowych – kobieta lub mężczyzna ($n = 106$) – w ramach tej grupy 78,3% rysunków prezentowało mężczyznę, a 21,7% kobietę.

Rysunek 1. Przykładowy rysunek prezentujący mężczyznę jako lidera



Rysunek 2. Przykładowy rysunek prezentujący kobietę jako liderkę



Rysunek 3. Przykładowy rysunek prezentujący lidera posiadającego charakterystyki obu płci



Rysunek 4. Przykładowy rysunek prezentujący liderów obu płci





8. Wyniki

W celu przetestowania hipotez badawczych przeprowadzono logistyczną analizę regresji, w której zmienną zależną była płeć lidera przedstawionego na rysunku, a predyktorami: 1) grupa eksperymentalna (1: instrukcja bez feminatywów vs. 2: instrukcja z feminatywami); 2) procent kobiet w zespole oraz 3) interakcja pomiędzy tymi dwiema zmiennymi. Model regresji był istotny, $\chi^2(3) = 30,98$, $p < 0,001$, Nagelkerke $R^2 = 0,39$. Wyniki wykazały granicznie istotny efekt główny manipulacji eksperymentalnej, $\beta = 0,59$; $SE = 0,33$; $Z = 1,76$; $p = 0,078$, w kierunku częstszego rysowania kobiet liderów w warunku wykorzystującym nazwy żeńskie (30%, $n = 18$ z 60 osób w tym warunku) niż w warunku bez wykorzystania nazw żeńskich (11%, $n = 5$ z 46 osób w tym warunku). Efekt główny odsetka kobiet w zespole był istotny, $\beta = 1,33$; $SE = 0,38$; $Z = 3,54$; $p < 0,001$. Większa proporcja kobiet w zespole związana była z częstszym rysowaniem kobiet liderów. Interakcja pomiędzy manipulacją eksperymentalną a proporcją kobiet w zespole była również istotna, $\beta = 0,75$; $SE = 0,37$; $Z = 2,05$; $p = 0,041$. Efekt manipulacji eksperymentalnej został prze-

testowany dla niskiej, średniej i wysokiej proporcji kobiet w zespole ($-1SD$, M , $+1SD$; Hayes, 2018). Manipulacja okazała się istotna jedynie dla zespołów o wysokiej proporcji kobiet do mężczyzn ($+1,013 SD$), $\beta = 1,34$; $SE = 0,40$; $Z = 3,36$; $p < 0,001$. Dla średniej proporcji kobiet do mężczyzn ($-0,015 SD$) efekt manipulacji był na poziomie tendencji statystycznej, $\beta = 0,56$; $SE = 0,33$; $Z = 1,72$; $p = 0,086$. Dla niskiej proporcji kobiet do mężczyzn ($-1,043 SD$) efekt manipulacji był nieistotny statystycznie, $\beta = 0,21$; $SE = 0,59$; $Z = -0,36$; $p = 0,719$.

9. Dyskusja

Wyniki badania eksperymentalnego wykazały, że wykorzystanie w instrukcji do zadania „narysuj lidera” (Schyns i in., 2012) feminatywu „liderka” może zwiększyć dostępność poznawczą kobiet jako liderki. Wpływ manipulacji eksperymentalnej był jednak istotny jedynie dla grup, w których dominowały kobiety, a więc potwierdzona została hipoteza H_2 , ale nie hipoteza H_1 . Nie jest więc jasne czy manipulacja eksperymentalna zadziałała na osoby badane niezależnie od płci. W grupach zdominowanych przez mężczyzn,

a nawet w tych, w których proporcja kobiet do mężczyzn była równa, wizerunek lidera okazał się zgodny z tym wykazanym w większości badań nad prototypem przywództwa, a zatem był bardziej „męski”. Istnieje możliwość zinterpretowania tego wyniku co najmniej dwojako. Po pierwsze, może to oznaczać, że stosowanie inkluzywnego płciowo języka ma mniejszy wpływ na mężczyzn niż na kobiety. Po drugie, być może, nawet jeśli feminatyw wzbudzał dostępność liderek w umysłach kobiet, nie zdołały one przekonać innych członków zespołu do swojej koncepcji przywództwa, jeśli nie pozostawały w tym zespole w większości lub wycofywały się z dyskusji w grupach zdominowanych przez mężczyzn. Istnieje wreszcie możliwość, że wspólnie ustalono, iż wizerunek lidera mężczyzny jest reprezentatywny zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn, podobnie jak generyczne słowo „lider” może reprezentować i kobiety, i mężczyzn liderów.

Warto podkreślić, że w grupie, w której nie zastosowano feminatywu, odsetek narysowanych mężczyzn wyniósł aż 89%, a w grupie z formą żeńską wyniósł on co prawda mniej, ale nadal aż 70%. Chociaż niektóre badania (np. Bosak i Schesny, 2011) sugerują, że zjawisko *think manager—think male* zanika, zarówno wyniki przytoczone tutaj, jak i te opisane przez Schyns i in. (2011; 2012) wskazują, że jest to proces daleki od ukończenia. Uzyskane wyniki dają jednak nadzieję, że wykorzystanie feminatywów w kontekście przywództwa może w dłuższej perspektywie doprowadzić do zmiany schematu poznawczego lidera w taki sposób, aby kobiety były w nim reprezentowane w większym stopniu niż obecnie (Badura i in., 2018; Johnson i in., 2008; Schesny i in., 2004), choć jest to konsekwencja wymagająca weryfikacji empirycznej. Ponadto wyniki te wydają się potwierdzać założenie Schyns i in. (2012), że rysunki ujawniają ILT lepiej niż oceny kwestionariuszowe w większym stopniu podatne na autocenzurę. W badaniach kwestionariuszowych kwestia płci może stymulować reakcje oparte na aprobacie społecznej oraz wywołać zachowania defensywne u osób uczestniczących. Stites-Doe (2003) zauważyła na przykład, że nawet na zdominowanych przez kobiety zajęciach MBA jej studentki zaprzeczały, jakoby istniały różnice między płciami w zakresie przywództwa lub zarządzania.

10. Ograniczenia i przyszłe kierunki badań

Opisany w tym artykule eksperyment ma charakter eksploracyjny, dlatego należy podkreślić jego ograniczenia wpływające na możliwość generalizacji uzyskanych wyników. Jednym z ograniczeń był zespołowy charakter zadania „narysuj lidera”. W celu poznania procesów grupowych zachodzących w kontekście decyzji o tym, jaki wizerunek lidera przelać na papier, w przyszłych badaniach zarówno proces grupowy, jak i skład oraz liczebność zespołu powinny być kontrolowane w większym stopniu. Praca zespołu winna zostać poddana obserwacji w celu kontroli poziomu zaangażowania się poszczególnych członków w wykonywanie zadania. Przykładowo, można byłoby sprawdzić, w jakim stopniu w wykonywanie zadania angażują się kobiety vs. mężczyźni w zależności od składu płciowego zespołu. Ponadto konieczne będzie przeprowadzenie badań indywidualnych, które zweryfikują wyniki uzyskane na poziomie zespołów. Umożliwi to sprawdzenie czy wykorzystanie feminatywów zwiększa dostępność poznawczą kobiet jako liderek w równym stopniu u kobiet oraz u mężczyzn.

Innym ograniczeniem jest specyficzna próba badawcza, którą stanowili studenci i studentki zarządzania. Wiele badań wykazało, że różnią się oni od studentów innych kierunków, również w zakresie motywacji przywódczej (przeгляд: Kuźmińska, 2019). Oznacza to, że reprezentacja przywództwa (oraz indywidualna motywacja przywódcza) jest w tej grupie prawdopodobnie chronicznie aktywna i dodatkowo wzbudzana na zajęciach z zakresu zarządzania (np. poprzez omawianie ważnych dla teorii zarządzania, a w większości męskich, postaci historycznych). Warto będzie więc powtórzyć badanie na innych próbach, bardziej reprezentatywnych pod względem wieku.

Przeprowadzając przyszłe badania, można by również sprawdzić czy wykorzystanie feminatywów w kontekście przywództwa przekłada się na trwałą zmianę schematów poznawczych. Przykładowo, czy stosowanie feminatywów zwiększa akceptowalność kobiet na stanowiskach przywódczych oraz jakie konsekwencje mają one dla samooceny kobiet jako

potencjalnych liderki i ich chęci do wchodzenia w rolę przywódcze?

W końcu warto również sprawdzić inne, być może negatywne, skutki stosowania feminatywów w kontekście przywództwa. Przykładowo, jaki wpływ mają one na postrzegany status i kompetencje kobiety liderki? Niektóre doniesienia zdają się sugerować, że żeńskie nazwy zawodów i funkcji spostrzegane są jako mniej prestiżowe (Karwatowska i Szpyra-Kozłowska, 2005; Kielkiewicz-Janowiak, 2019; Łaziński, 2006). Czy – jeśli taki negatywny skutek stosowania feminatywów rzeczywiście występuje – jest on równie silny niezależnie od pokolenia? Czy można go zminimalizować? Ponadto należałoby zweryfikować czy wykorzystanie feminatywów nie prowadzi do zwiększenia kategoryzacji płciowej, co może wiązać się z większym prawdopodobieństwem wykluczenia, stygmatyzacji i niesprawiedliwego traktowania osób przypisanych do kategorii innej niż własna (przegląd badań: Hogg, 2008). Zarówno te, jak i inne pytania badawcze z zakresu konsekwencji stosowania feminatywów wymagają dalszych, pogłębionych badań.

Przypisy

- 1 Dokładne omówienie feminatywów w okresie międzywojennym znajduje się w książce Woźniak (2020).
- 2 Raport z badania nie zawiera niestety informacji o charakterystyce próby badawczej (nie wiemy czy była ona reprezentatywna dla populacji polskich kobiet), wyniki te należy zatem traktować z ostrożnością.
- 3 Jak określiła to Małocha-Krupa (2019, s. 199): „centralna (rdzenna) pozycja męskości znajduje swój ślad kulturowo-językowy”.
- 4 Szerokiego przeglądu badań dotyczących konsekwencji dopasowania do ILT dokonali Junker i van Dick (2014).
- 5 Inne konsekwencje ILT omówiono w pracy Shondrick i Lord (2010).
- 6 Chociaż niektóre nowsze badania sugerują, że wzorzec ten zaczyna zanikać i kobiety postrzegane są jako lepiej pasujące do ról przywódczych niż kiedyś (Bosak i Szczesny, 2011).

Bibliografia

Alabdulhadi, A., Schyns, B. i Staudigl, L.F. (2017). Implicit leadership theory. W E.A. Curtis, J. Cullen

(red.), *Leadership and change for the health professional* (s. 20–36). Londyn: Open University Press.

Atkins, P.W.B. i Wood, R.E. (2002). Self- versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55(4), 871–904. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00133.x>

Badura, K.L., Grijalva, E., Newman, D.A., Yan, T.T. i Jeon, G. (2018). Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*, 71(3), 335–367. <https://doi.org/10.1111/peps.12266>.

Bass, B.M. i Avolio, B.J. (1989). Potential Biases in Leadership Measures: How Prototypes, Leniency, and General Satisfaction Relate to Ratings and Rankings of Transformational and Transactional Leadership Constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 509–527. <https://doi.org/10.1177/001316448904900302>.

Blaker, N.M., Rompa, I., Dessing, I.H., Vriend, A.F., Herschberg, C. i van Vugt, M. (2013). The height leadership advantage in men and women: Testing evolutionary psychology predictions about the perceptions of tall leaders. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 17–27. <https://doi.org/10.1177/1368430212437211>.

Bojarska, K. (2011). Wpływ androcentrycznych i inkluzywnych płciowo konstrukcji językowych na skojarzenia z płcią. *Studia Psychologiczne*, 49(2), 53–68. <https://doi.org/10.2478/v10167-011-0010-y>.

Bosak, J. i Szczesny, S. (2011). Gender Bias in Leader Selection? Evidence from a Hiring Simulation Study. *Sex Roles*, 65(3–4), 234–242. <https://doi.org/10.1007/s11199-011-0012-7>.

Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A.S., Junker, N.M. i van Dick, R. (2017). Think manager-think male, think follower-think female: Gender bias in implicit followership theories: BRAUN et al. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(7), 377–388. <https://doi.org/10.1111/jasp.12445>

Catalyst. (16 stycznia 2019). *Missing pieces report: The 2018 board diversity census of women and minorities on Fortune 500 boards*. Pozyskano z: https://www.catalyst.org/wpcontent/uploads/2019/01/missing_pieces_report_01152019_final.pdf.

Catalyst. (31 marca 1995). *1995 Catalyst census: Female board directors in the Fortune 500*. Pozyskano z: <http://www.catalyst.org/system/files/1995%20catalyst%20censusfemale%20board%20directors%20of%20the%20fortune%20500.pdf>

Cubelli, R., Paolieri, D., Lotto, L. i Job, R. (2011). The effect of grammatical gender on object categorization. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 37(2), 449–460. <https://doi.org/10.1037/a0021965>.

DeRue, D.S., Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership

- identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.
- Diekmann, A.B. i Eagly, A.H. (2000). Stereotypes as Dynamic Constructs: Women and Men of the Past, Present, and Future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(10), 1171–1188. <https://doi.org/10.1177/0146167200262001>.
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. i Ferris, G.R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>.
- Eagly, A.H. i Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>.
- Eagly, A.H., Karau, S. J. i Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145.
- Eagly, A.H., Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>.
- Eden, D. i Leviatan, U. (1975). Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736–741.
- Engle, E.M. i Lord, R.G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988–1010.
- Epitropaki, O. i Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659–676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>.
- Ervin, S.M. (1962). The Connotations of Gender. *WORD*, 18(1–3), 249–261. <https://doi.org/10.1080/00437956.1962.11659776>.
- EWOB. (29 listopada 2018). European Gender Diversity Index (GDI) 2018. Pozyskano z: https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2018/11/ewob_facsheet.pdf.
- Ford, J., Atkinson, C., Harding, N. i Collinson, D. (2021). ‘You Just Had to Get on with It’: Exploring the Persistence of Gender Inequality through Women’s Career Histories. *Work, Employment and Society*, 35(1), 78–96. <https://doi.org/10.1177/0950017020910354>.
- Forsyth, D.R., Heiney, M.M. i Wright, S.S. (1997). Biases in Appraisals of Women Leaders. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(1), 98–103.
- Halliday, M.A.K. (1978). *Language as Social Semiotic: The Social Interpretation of Language and Meaning*. Arnold.
- Hayes, A.F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, Second Edition: A Regression-Based Approach* (2nd Edition). The Guilford Press.
- Heilman, M.E., Wallen, A.S., Fuchs, D. i Tamkins, M.M. (2004). Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 416–427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416>.
- Hogg, M.A. (2008). Social Categorization, Depersonalization, and Group Behavior. W M.A. Hogg, R.S. Tindale (red.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (s. 56–85). Blackwell Publishers Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470998458.ch3>.
- Hotojda-Mikulska, K. i Wrocławski, U. (2016). Dyskusje o feminatywach na łamach „Języka Polskiego” w latach 1945–1989. *Język Polski*, 2, 89–97.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. i Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4).
- Hunt, J.G., Boal, K.B. i Sorenson, R.L. (1990). Top management leadership: Inside the black box. *The Leadership Quarterly*, 1(1), 41–65. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90014-9](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90014-9).
- Johnson, S.K., Murphy, S.E., Zewdie, S. i Reichard, R.J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39–60. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.12.002>.
- Junker, N.M. i van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1154–1173. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.09.002>.
- Karamańska, M. i Młynarczyk, E. (2019). Komponenty eksponujące cechę żeńskości w nazwach stowarzyszeń II Rzeczypospolitej. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Linguistica*, 14. <https://doi.org/10.24917/20831765.14.6>.
- Karłowicz, J., Kryński, A.A. i Niedźwiecki, W. (1900–1926). *Słownik języka polskiego*. Warszawa.
- Karwatowska, M. i Szpyra-Kozłowska, J. (2005). *Lingwistyka płci: Ona i on w języku polskim*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Kielkiewicz-Janowiak, A. (2018). „Szanowna Pani Ministro! My, niżej podpisani, polscy intelektu-

- aliści, badacze i badaczki kultury...” – obserwując zmianę językową. W U. Okulska, U. Topczewska, & A. Jopek-Bosiacka (Red.), *Wybrane zagadnienia lingwistyki tekstu, analizy dyskursu i komunikacji międzykulturowej—In memoriam Profesor Anny Duszak (1950–2015)* (s. 235–258). Warszawa: Instytut Lingwistyki Stosowanej Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kielkiewicz-Janowiak, A. (2019). Gender specification of Polish nouns naming people: Language system and public debate arguments. *Slovensčina 2.0: Empirical, Applied and Interdisciplinary Research*, 7(2), 141–171. <https://doi.org/10.4312/slo2.0.2019.2.141-171>.
- Kuźmińska, A.O. (2019). *Konsekwencje posiadania władzy i częstego myślenia o pieniądzach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe WZ UW.
- Latu, I.M., Mast, M.S., Lammers, J. i Bombari, D. (2013). Successful female leaders empower women’s behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 444–448. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.01.003>.
- Łaziński, M. (2006). *O panach i paniach. Polskie rzeczowniki tytułowe i ich asymetria rodzajowo- płciowa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lemke, J.L. (1992). Interpersonal meaning in discourse: Value orientations. W M. Davies, L. Ravelli (red.), *Advances in Systemic Linguistics* (s. 82–104). UNKNO.
- Lord, R.G., Foti, R.J. i De Vader, C.L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343–378. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90043-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6).
- Lord, R.G., Maher, K.J. (1993). *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*. Routledge. Pozyskano z: <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfull-record.aspx?p=166401>.
- Lucy, J.A. (1996) Linguistic relativity. *Annual Review of Anthropology*, 26, 291–312.
- Małocha-Krupa, A. (2019). *Feminatywum w uwikłaniach językowo-kulturowych*. Oficyna Wydawnicza ATUT.
- Małocha-Krupa, A., Hołojda, K., Krysiak, P. i Śleziak, M. (red.). (2015). *Słownik nazw żeńskich polszczyzny*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Martinko, M.J., Harvey, P. i Douglas, S.C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 561–585. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.004>.
- McClellan, E.J., Martin, S.R., Emich, K.J. i Woodruff, Col. T. (2018). The Social Consequences of Voice: An Examination of Voice Type and Gender on Status and Subsequent Leader Emergence. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1869–1891. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0148>.
- Nekhili, M., Chakroun, H. i Chtioui, T. (2018). Women’s Leadership and Firm Performance: Family Versus Nonfamily Firms. *Journal of Business Ethics*, 153(2), 291–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3340-2>.
- Nowosad-Bakalarczyk, M. (2009). *Płeć a rodzaj gramatyczny we współczesnej polszczyźnie*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Nye, J.L. i Forsyth, D.R. (1991). The effects of prototype-based biases on leadership appraisals: A test of leadership categorization theory. *Small Group Research*, 22(3), 360–379.
- Offermann, L.R., Kennedy, J.K. i Wirtz, P.W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1).
- PAN. (25 listopada 2019). *Stanowisko Rady Języka Polskiego przy Prezydium PAN w sprawie żeńskich form zawodów i tytułów*. Pozyskano z: https://rjp.pan.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1861:stanowisko-rjp-w-sprawie-zenskich-form-nazw-zawodow-i-tytulow.
- Peni, E. (2014). CEO and Chairperson characteristics and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 18(1), 185–205. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9224-7>.
- Phillips, J.S., Lord, R.G. (1982). Schematic Information Processing and Perceptions of Leadership in Problem-Solving Groups. *Journal of Applied Psychology*, 67(4), 486–492. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.4.486>.
- Phillips, W., Boroditsky, L. (2003). Can Quirks of Grammar Affect the Way You Think? Grammatical Gender and Object Concepts. W R. Alterman, D. Kirsh (red.), *Proceedings of the 25th Annual Meeting of the Cognitive Science Society* (s. 928–933). Cognitive Science Society.
- Powell, G.N., Butterfield, D.A. i Parent, J.D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28(2), 177–193.
- Pracuj.pl. (28 lipca 2021). *Język ofert pracy – kobiety o feminatywach*. Badanie Pracuj.pl. Pozyskano z: <https://media.pracuj.pl/149349-jezyk-ofert-pracy-kobiety-o-feminatywach-badanie-pracujpl>.
- Rosch, E. (1988). Principles of Categorization. W E. Rosch, B.B. Lloyd (red.), *Cognition and Categorization* (s. 27–48). Lawrence Erlbaum. <https://doi.org/10.1016/B978-1-4832-1446-7.50028-5>.
- Sapir, E. (1929). The Status of Linguistics as a Science. *Language*, 5(4), 207–214.

- Schein, V.E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340–344. <https://doi.org/10.1037/h0076637>.
- Schein, V.E. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>.
- Schein, V.E., Mueller, R., Lituchy, T. i Liu, J. (1996). Think manager—Think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33–41.
- Schyns, B. (2006). Are Group Consensus in Leader-Member Exchange (LMX) and Shared Work Values Related to Organizational Outcomes? *Small Group Research*, 37(1), 20–35. <https://doi.org/10.1177/1046496405281770>.
- Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R. i Tymon, A. (2011). Teaching implicit leadership theories to develop leaders and leadership: How and why it can make a difference. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 397–408.
- Schyns, B., Tymon, A., Kiefer, T. i Kerschreiter, R. (2012). New ways to leadership development: A picture paints a thousand words. *Management Learning*, 44(1), 11–24. <https://doi.org/10.1177/1350507612456499>.
- Scullen, S.E., Mount, M.K. i Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 956–970. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.956>.
- Szesny, S. (2003). A Closer Look Beneath the Surface: Various Facets of the Think-Manager–Think-Male Stereotype. *Sex Roles*, 49(7/8), 353–363.
- Szesny, S., Bosak, J., Neff, D. i Schyns, B. (2004). Gender Stereotypes and the Attribution of Leadership Traits: A Cross-Cultural Comparison. *Sex Roles*, 51(11–12), 631–645. <https://doi.org/10.1007/s11199-004-0715-0>.
- Shondrick, S.J., Dinh, J.E. i Lord, R.G. (2010). Developments in implicit leadership theory and cognitive science: Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 959–978. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.004>.
- Shondrick, S.J., Lord, R.G. (2010). Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader-follower processes. W G.P. Hodgkinson, J.K. Ford (red.), *International review of industrial and organizational psychology 2010* (pp. 1–33). Wiley Blackwell.
- Spisak, B.R., Homan, A.C., Grabo, A. i Van Vugt, M. (2012). Facing the situation: Testing a bio-social contingency model of leadership in intergroup relations using masculine and feminine faces. *The Leadership Quarterly*, 23(2), 273–280. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.08.006>.
- Sy, T., Shore, L. M., Strauss, J., Shore, T. H., Tram, S., Whiteley, P. i Ikeda-Muromachi, K. (2010). Leadership perceptions as a function of race–occupation fit: The case of Asian Americans. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 902–919. <https://doi.org/10.1037/a0019501>.
- Szpyra-Kozłowska, J. (2019). „Premiera”, „premierka” czy „pani premier”? Nowe feminatywy w badaniu ankietowym. *Język Polski*, 2, 22–40. <https://doi.org/10.31286/JP.99.2.2>.
- Szpyra-Kozłowska, J. (2021). *Nianiek, ministra i japonki. Eseje o języku i plci*. Universitas
- Thierry, G. (2016). Neurolinguistic Relativity: How Language Flexes Human Perception and Cognition: Neurolinguistic Relativity. *Language Learning*, 66(3), 690–713. <https://doi.org/10.1111/lang.12186>.
- van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D. i Brodbeck, F.C. (2011a). More than meets the eye: The role of subordinates' self-perceptions in leader categorization processes. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 367–382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.011>.
- van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D. i Eckloff, T. (2011b). Individual differences in the leader categorization to openness to influence relationship: The role of followers' self-perception and social comparison orientation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14(5), 605–622. <https://doi.org/10.1177/1368430210391311>.
- Weiss, H. M. i Adler, S. (1981). Cognitive Complexity and the Structure of Implicit Leadership Theories. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 69–78.
- Whorf, B.L. (1944). The relation of habitual thought and behavior to language. *ETC: A Review of General Semantics*, 1(4), 197–215.
- Wieczorkowska, G. (2021). *Komputerowy zbiór danych z badania Sondaż Stylów Aktywności SSA21vii – zrealizowanego przez panel badawczy Ariadna*. Warszawa: Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania WZ UW.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. International Labour Office.
- Woźniak, E. (2020). *Przełomowe dwudziestolecie. Lata 1918–1939 w dziejach języka polskiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
- Wtorkowska, M. (2019). O żeńskich formach nazw zawodów, tytułów i stanowisk w języku polskim. *Slavistična revija*, 67(2), 223–232.