

Łukasz Menderak

AGH w Krakowie, Kraków, Polska / AGH University, Krakow, Poland

Niewidzialny czynnik współpracy B2B. Wpływ kulturowego postrzegania roli kobiety na relacje polskich menedżerów z zagranicznymi partnerami

Invisible Factor of Cooperation B2B: Impact of Culturally Determined Perceptions of Women's Roles on Relations Between Polish Managers and Foreign Partners

Streszczenie: Celem przeprowadzonego badania była weryfikacja, czy kulturowo determinowane różnicowanie w postrzeganiu roli kobiety wpływa na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami. Proces badawczy przeprowadzono tak, aby umożliwić udzielenie odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania badawcze: jakie ograniczenia oraz korzyści związane ze zróżnicowaniem w postrzeganiu roli kobiety występowały w komunikacji pomiędzy pracownikami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami? oraz czy w miarę trwania współpracy nastąpiły zmiany w postrzeganiu roli kobiety na tle biznesowym przez kontrahentów z różnych kultur? Badanie polegające na wtórnej analizie danych zastanych, przeprowadzone metodą jakościową potwierdziło wpływ różnic kulturowych w postrzeganiu roli kobiety na proces komunikacji z zagranicznymi partnerami. Jego wyniki oraz utworzone na ich podstawie wnioski mają wartość utylitarną dla przedsiębiorstw dążących do adaptacji swojej strategii komunikacyjnej w obszarze międzynarodowych sieci powiązań biznesowych do istniejących różnic kulturowych w postrzeganiu roli kobiety.

Abstract: The aim of the study was to verify whether culturally determined differences in the perception of women's roles influence the process of cooperation between managers of Polish enterprises and their foreign partners. The research process was conducted to answer two fundamental research questions: "What limitations and benefits associated with differences in the perception of women's roles occurred in communication between employees of Polish enterprises and their foreign partners?" and "During the course of the cooperation, were there any changes in the perception of the role of women in business by contractors from different cultures?" The study, based on secondary analysis of existing data, conducted using a qualitative method, confirmed the influence of cultural differences in the perception of the role of women on the process of communication with foreign partners. Its results and the conclusions drawn from

them may prove valuable for companies seeking to adapt their communication strategy in international business networks to existing cultural differences in the perception of the role of women.

Słowa kluczowe: badania jakościowe; bariery kulturowe; internacjonalizacja; komunikacja międzykulturowa; stereotypy płciowe; współpraca międzynarodowa; zarządzanie międzykulturowe

Keywords: cultural barriers; cross-cultural communication; gender stereotypes; intercultural management; international cooperation; internationalization; qualitative research

Otrzymano: 17 września 2025

Received: 17 September 2025

Zaakceptowano: 22 października 2025

Accepted: 22 October 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Menderak, Ł. (2025). Niewidzialny czynnik współpracy B2B. Wpływ kulturowego postrzegania roli kobiety na relacje polskich menedżerów z zagranicznymi partnerami. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(2), 53–67. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.3>

Wstęp

W ostatnich latach nastąpił znaczący rozwój relacji polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi partnerami. Indeks penetracji rynków eksportowych dla Rzeczypospolitej Polskiej wzrósł z wartości 5% osiąganey w latach 90. do ponad 20%. W 2020 r. Polska zajmowała pozycję lidera eksportowego w 41 branżach wśród państw Unii Europejskiej. (KUKE Grupa PFR, 2022; 2025, 17 sierpnia). W latach 1992–2022 wartość polskiego eksportu wzrosła dwudziestosześcioletnio, aż osiągnęła na koniec badanego okresu wartość 350 mld dolarów. Wartość początkowa we wskazanym okresie wynosiła zaledwie 13,2 mld dolarów. Wraz z początkiem transformacji ustrojowej wartość polskiego eksportu stanowiła 24,3% PKB, w 2020 r. zaś już 55,8% (Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, 2023; 2025, 18 sierpnia). W 1990 r. Polska odpowiadała za 0,39% światowego eksportu, a do 2010 r. jej udział wzrósł do 1,029% (Gorynia, 2012). W 2023 r. wskaźnik ten osiągnął wartość 1,52%, co wskazuje na istotny wzrost znaczenia kraju w handlu międzynarodowym (Ministerstwo Rozwoju i Technologii, 2024). Równoległe do wzrostu udziału polskiego eksportu obserwowany jest wzrost udziału kobiet pełniących funkcje menedżerskie.

Średni udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w krajach Unii Europejskiej wynosi 35%. Polska zajmuje drugą pozycję w rankingu z odsetkiem 43%. Wartość wyższą od Polski, a tym samym pozycję lidera rankingu, osiąga Łotwa z wynikiem 46%. Największą reprezentację kobiet na stanowiskach kierowniczych w Polsce odnotowano w sektorze handlu (126 tys.). Kolejne miejsca zajmowane są przez sektor administracji publicznej (51 tys.), sektor przemysłu (47 tys.), sektor edukacji (37 tys.) i sektor opieki zdrowotnej (30 tys.) (Polski Instytut Ekonomiczny, 2023; 2025, 19 sierpnia). W latach 2004–2023 procentowy udział kobiet obejmujących stanowiska kierownicze wyższego szczebla w Polsce wzrósł prawie trzykrotnie: z 9,1% w 2004 r. do 27,2% w 2023 r. (Eurostat, 2024; 2025, 18 stycznia). Rosnący udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w strukturze zatrudnienia wpływa również na sposób postrzegania roli lidera zarówno przez podmioty krajowe, jak i międzynarodowe, współpracujące z polskimi przedsiębiorstwami.

Postrzeganie cech skutecznej kadry kierowniczej zależy w znacznym stopniu od kultury. W związku z tym nawiązanie i utrzymanie współpracy między przedsiębiorstwami,

których pracownicy wywodzą się z różnych kultur, jest zadaniem złożonym i wymaga dobrej znajomości obyczajów kontrahenta. Różnice w kulturze wpływają również na odmienny sposób postrzegania świata przez strony współpracy (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010; Gesteland, 2012). Wzrost udziału kobiet w rynku skutkuje zachodzeniem zmian w percepcji płci, które to zmiany oddziałują zarówno na efektywność, jak i na jakość współpracy. Kultura kontrahenta oraz zakorzenione w niej stereotypy i przekonania mają znaczący wpływ na odmienne postrzeganie roli płci (Marczewska, 2018; Czerniejewska, 2006).

Celem niniejszego artykułu jest weryfikacja, czy kulturowo determinowane różnicowanie w postrzeganiu roli kobiety wpływa na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami. Podjęta problematyka stanowi próbę zrozumienia, w jaki sposób różnicowanie kulturowe w postrzeganiu roli kobiety kształtuje praktykę współpracy i komunikacji w środowisku międzynarodowym.

Przegląd literatury

W celu pogłębienia zrozumienia zagadnienia, jakim jest wpływ kulturowo determinowanego różnicowania w postrzeganiu roli kobiety na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami, dokonano przeglądu literatury tematu. Odnaleziono i przeanalizowano 20 artykułów naukowych, których problematyka była zbliżona do poszukiwanych treści. Wyniki przeglądu ze szczególnym uwzględnieniem istoty badań oraz metodyki ich przeprowadzenia zaprezentowano w tabeli 1.

Zidentyfikowane w toku analizy publikacje ukazują złożoność relacji między płcią, kulturą i przywództwem w kontekście organizacyjnym. Badania przeprowadzone w Arabii Saudyjskiej wskazują, że kobiety liderki cechują się niższą orientacją na przyszłość i asertywnością, przy jednoczesnym otrzymywaniu ograniczonego wsparcia instytucjonalnego (Akram, Murugiah, Shahzad, 2017). Rozwijają one swoje umiejętności, zdobywają nowe kompetencje i budują doświadczenie głównie dzięki organizacjom pozarządowym oraz organizacjom kobiecym (Hutchings, Metcalfe, Cooper, 2010).

Stereotypy płciowe w połączeniu z niektórymi działaniami męskich przełożonych skutkują powstaniem dodatkowych barier dla kobiet (Alhejji, Hamlin, Aldosemani, 2025). Oczekiwania wobec zachowań przywódczych kobiet i mężczyzn różnią się w zależności od kultury, która ma również wpływ na odporność zawodową kobiet (Snaebjornsson i inni, 2015; Jogulu, Franken, 2023). Sukces jest uzależniony od połączenia aspektów zmiany i przywództwa przy jednoczesnym wsparciu wynikającym z mentoringu, relacji społecznych i nieformalnych sieci kontaktów (Baroudi, Hojeij, 2025). Tradycyjne normy płciowe ograniczają zaś rozwój przywództwa między innymi wśród kobiet w Chinach (Li, Wang, Wang, 2025).

Utrwalanie nierówności płciowych przybiera różne formy (Esnard, Grangeiro, 2025). W hiszpańskich przedsiębiorstwach eksportowych kobiety częściej obejmują stanowiska menedżerskie związane z relacjami międzyorganizacyjnymi niż te powiązane z finansami (Araújo-Pinzón i inni, 2017). Analiza preferencji holenderskich pracowników wskazuje na malejące znaczenie męskich i rosnące znaczenie kobiecych cech przywódczych przy jednoczesnym utrzymaniu przewagi cech męskich (Feenstra i inni, 2023). Różnice pod względem występowania nierówności płciowych pomiędzy krajami bogatymi a biednymi mogą się pogłębiać (Eden, Gupta, 2017). Pomimo wzrostu reprezentacji kobiet na wszystkich szczeblach zarządzania luka płciowa wciąż występuje. Wynika to m.in. z barier na wczesnych

etapach kariery oraz niedostatecznego wdrażania polityk wspierających przez menedżerów (McKinsey & Company, 2024; 2025, 23 sierpnia). Utrzymujące się stereotypy płciowe nadal ograniczają rozwój zawodowy kobiet na stanowiskach menedżerskich, jednak wzrost świadomości społecznej i działania edukacyjne mogą przyczynić się do ich stopniowego przełamania (Tomaszewska, 2023).

Włączanie wartości równości, różnorodności i inkluzywności w praktyki zarządzania może pozwolić korporacjom międzynarodowym aktywnie wspierać zmiany społeczne (Fitzsimmons i inni, 2023). W efekcie krajowych uwarunkowań instytucjonalnych różnorodność narodowa i płciowa w zarządach firm w Niemczech szybko rośnie (Küpfer, Dauth, 2021). W ciągu ostatnich pięciu dekad widoczne były również zmiany w postrzeganiu skutecznego przywództwa sprzyjające kobietom rozwijającym kariery menedżerskie (Cundiff, 2022). Zróżnicowanie kulturowe znajduje również odzwierciedlenie w sposobach komunikacji w środowisku biznesowym (Bartosik-Purgat, Rakowska, 2025).

Tabela 1. Analiza literatury z lat 2010–2025 dotyczącej wpływu uwarunkowań kulturowych na percepcję roli kobiet w relacjach menedżerskich

Autor/Rok	Tytuł	Istota badania (cel)	Metoda
Akram, Murugiah, Shahzad (2017)	Cultural aspects and leadership effectiveness of women leaders: A theoretical prospective of Saudi Arabia	wpływ aspektów kulturowych, takich jak egalitaryzm płciowy, asertywność i orientacja, na przyszłość i skuteczność przywództwa liderów	przegląd literatury
Alhejji, Hamlin, Aldosemani (2025)	Exploring female managers' perceptions of the behavioral effectiveness of male managers: Evidence from Kuwait	analiza percepcji zachowań męskich kolegów i napotykanym barier płciowych przez kuwejtskie menedżerki	badania jakościowe
Araújo-Pinzón i inni (2017)	Women and inter-organizational boundary spanning: A way into upper management?	obecność segregacji płci w hiszpańskich firmach eksportowych	badanie ilościowe
Baroudi, Hojeij (2025)	Female leadership in the Arab world: An ethnographic study of educational leaders	praktyki przywódcze arabskich liderów edukacyjnych oraz wpływ środowiska i kultury	badanie jakościowe
Bartosik-Purgat, Rakowska (2025)	Cross-cultural business-to-business communication – the experiences of Polish companies with the Chinese and Americans	różnice i podobieństwa w komunikacji między uczestnikami B2B w środowiskach międzykulturowych	badanie jakościowe
Bullough i inni (2022)	Women's entrepreneurship and culture: Gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment	interakcja między rolami płciowymi a kulturą w kontekście przedsiębiorczości kobiet	przegląd literatury

Cundiff (2022)	Gender and organizational culture: Perceptions of leadership style and effectiveness	badanie percepcji skuteczności liderów w zależności od płci i kultury organizacyjnej	badanie ilościowe
Dimitrova-Grajzl, Gornick, Obasanjo (2022)	Leader gender, country culture, and the management of COVID-19	wpływ płci liderów i kontekstu kulturowego na zarządzanie w kryzysie zdrowotnym	badanie ilościowe
Eden, Gupta (2017)	Culture and context matter: Gender in international business and management	analiza różnic w równości płci przy użyciu wskaźników nierówności płci	badania ilościowe
Esnard, Grangeiro (2025)	Cultural barriers to women's progression in academic careers: A France-Brazil comparison through the lens of the Queen Bee Phenomena	stopień, w jakim kontekst kulturowy stanowi barierę dla rozwoju kariery naukowej kobiet	badanie ilościowe
Feenstra i inni (2023)	Managerial stereotypes over time: The rise of feminine leadership	analiza zmian w stereotypie menedżerów względem płci na przestrzeni lat	badania ilościowe
Fitzsimmons i inni (2023)	Equality, diversity, and inclusion in international business: A review and research agenda	równość, różnorodność i inkluzja w badaniach międzynarodowego biznesu	przegląd literatury
Hutchings, Metcalfe, Cooper (2010)	Exploring Arab Middle Eastern women's perceptions of barriers to, and facilitators of, international management opportunities	bariery i czynniki sprzyjające karierom menedżerek na Bliskim Wschodzie	badanie ilościowe
Jogulu, Franken (2023)	The career resilience of senior women managers: A cross-cultural perspective	wpływ kontekstów kulturowych na przejawianie zachowań odpornościowych przez kobiety na wysokich stanowiskach	badania jakościowe
Küpper, Dauth (2021)	Top management gender diversity and internationalisation in different institutional contexts: Evidence from Germany and Poland	wpływ środowisk instytucjonalnych na różnorodność płciową i międzynarodową w radach nadzorczych	badania ilościowe

Li, Wang, Wang (2025)	The impact of gender norms on women's leadership advancement: An empirical study in China	wpływ norm płciowych na obecność kobiet na stanowiskach kierowniczych	badanie ilościowe
McKinsey & Company (2024)	Women in the Workplace 2024: The 10th-anniversary report	uprzedzenia i bariery, z którymi spotykają się kobiety pochodzenia azjatyckiego, czarnoskóre, latynoski, osoby LGBTQ+ i osoby z niepełnosprawnością	badanie ilościowe
Snaebjornsson i inni (2015)	Cross-cultural leadership: Expectations on gendered leaders' behavior	uwarunkowane płcią oczekiwania wobec zachowań lidera w ramach teorii przywództwa międzykulturowego	przegląd literatury i model koncepcyjny
Tomaszewska (2023)	Wpływ stereotypów na postrzeganie kobiet w roli menedżera	ocena stereotypów płciowych oraz ich wpływu na samoocenę i rozwój kariery zawodowej kobiet na stanowiskach kierowniczych	badanie jakościowe
Tremmel, Wahl (2023)	Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders	analiza ukrytych stereotypów płci w ocenach skuteczności liderów	badanie ilościowe

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wyników badań pozwala zauważyć, że mimo rosnącej świadomości znaczenia równości i różnorodności w zarządzaniu uwarunkowania kulturowe nadal wpływają na możliwości rozwoju zawodowego kobiet. Wskazuje to na potrzebę dalszej analizy wpływu różnic kulturowych w postrzeganiu roli kobiety na proces komunikacji i współpracy w środowisku międzynarodowym, co stanowi przedmiot niniejszego badania. Przeprowadzona analiza ujawniła, że pomimo licznych publikacji o tematyce pokrewnej nie odnaleziono badań w pełni odpowiadających przedmiotowi niniejszego opracowania. W związku z tym należy uznać, że zidentyfikowano lukę badawczą w omawianym obszarze.

Metodyka przeprowadzonych badań

Głównym celem przeprowadzonego badania była weryfikacja, czy kulturowo determinowane różnicowanie w postrzeganiu roli kobiety wpływa na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami.

Główny problem badawczy sformułowano w postaci następującego pytania: Jak kulturowo determinowane różnicowanie w postrzeganiu roli kobiety wpływa na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami?

W celu odnalezienia odpowiedzi na powyższe zagadnienie sformułowano dwa niezależne pytania badawcze. Pierwsze z nich (PB1) odnosiło się w sposób bezpośredni do mocnych i słabych stron zróżnicowania w postrzeganiu roli kobiety i przyjęło postać: Jakie ograniczenia oraz korzyści związane ze zróżnicowaniem w postrzeganiu roli kobiety występowały w komunikacji pomiędzy pracownikami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami? Drugie pytanie badawcze (PB2) dotyczyło występowania zmian w przekonaniach związanych z tą rolą i przyjęło formę: Czy w miarę trwania współpracy nastąpiły zmiany w postrzeganiu roli kobiety na tle biznesowym przez kontrahentów z różnych kultur?

Odpowiedzi na przyjęte pytania badawcze poszukiwano z wykorzystaniem wtórnej analizy danych zastanych przeprowadzonej metodą jakościową (Borowska-Beszta, Bartnikowska, Ćwirynkało, 2017; Glinka, Czakon, 2021; Kawa, 2013). W kontekście przeprowadzonych badań danymi zastanymi były zapisy dźwiękowe z wywiadów przeprowadzonych przez dr. inż. Roberta Menderaka w latach 2021–2022. Koncentrowały się one na tematyce zarządzania międzykulturowego w sieciach powiązań biznesowych z udziałem polskich przedsiębiorstw. Nagrania te zostały ponownie przesłuchane, poddane transkrypcji i wieloetapowej analizie pod kątem nowego problemu badawczego. Wątek wpływu kulturowo determinowanego zróżnicowania w postrzeganiu roli kobiety na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami nie został zgłębiany w badaniu pierwotnym. Aby odpowiedzieć na pytania badawcze wyartykułowane w badaniu pierwotnym, konieczne było dogłębne zrozumienie procesów determinujących zachodzenie poszczególnych zdarzeń i zjawisk. W związku z powyższym jako metodę badawczą wybrano wywiad swobodny osadzony w tradycji jakościowej. Rolę narzędzia badawczego odgrywał arkusz wywiadu zawierający standaryzowaną listą poszukiwanych informacji, mający formę kwestionariusza (Sobocka-Szczapa, 2019: 23–25).

Zakres podmiotowy badań obejmował polską kadrę kierowniczą wyższego i średniego szczebla zarządzania oraz pracowników na stanowiskach operacyjnych zatrudnionych w badanych polskich przedsiębiorstwach. Firmy, z których pochodzili respondenci, funkcjonowały w międzynarodowych sieciach powiązań biznesowych. Zakres czasowy badań obejmuje lata 2021–2022, a zakres przestrzenny – teren Rzeczypospolitej Polskiej z uwzględnieniem podmiotów współpracujących z obszaru Arabii Saudyjskiej, Australii, Austrii, Belgii, Chin, Czech, Danii, Egiptu, Finlandii, Francji, Hiszpanii, Holandii, Indii, Iraku, Iranu, Irlandii, Japonii, Korei Południowej, Litwy, Niemiec, Norwegii, Nowej Zelandii, Portugalii, Rosji, Słowacji, Szwecji, Szwajcarii, Stanów Zjednoczonych Ameryki, Turcji, Ukrainy, Węgier, Wielkiej Brytanii, Włoch i Zjednoczonych Emiratów Arabskich.

Aby zapewnić wysoki stopień zróżnicowania pracowników, wśród których przeprowadzono badanie, do wywiadu wybrano podmioty gospodarcze z różnych branż i działające na obszarach różnych województw. Jednym z kryteriów w procesie doboru był fakt odniesienia przez organizację korzyści na skutek przeprowadzonego procesu internacjonalizacji. Wniośków będących wynikiem przeprowadzonego badania nie można uogólnić na całą populację ze względu na niedostateczną reprezentatywność lub jej brak w kontekście próby badawczej.

Przedsiębiorstwa, których pracownicy brali udział w badaniu, zostały zakodowane oznaczeniami od P1 do P5, uczestnicy zaś – numerami od 01 do 13. Alokację badanych przedsiębiorstw wraz z ich kodowaniem przedstawiono w tabeli 2. Spośród 13 uczestników badania 10 osób było płci żeńskiej, które w kodowaniu oznaczono literą K, a 3 płci męskiej, co oznaczono literą M. Analogiczny sposób kodowania zastosowano w odniesieniu do stanowiska pełnionego przez respondenta – literą Z oznaczono osoby pełniące funkcje

na stanowiskach zarządczych, a literą O – na stanowiskach operacyjnych (Menderak, Menderak, 2024). Zgodnie z przedstawionymi zasadami kodowania pierwszego ankietowanego pracownika z pierwszego przedsiębiorstwa obejmującego stanowisko zarządcze i będącego kobietą zakodowano jako 01/P1/Z/K.

Tabela 2. Alokacja badanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo	Branża	Województwo
P1	meble	łódzkie
P2	usługi z zakresu infrastruktury teleinformatycznej	podkarpackie
P3	części samochodowe	wielkopolskie
P4	usługi informatyczne związane z oprogramowaniem	mazowieckie
P5	chemia budowlana	śląskie

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań

W ramach prowadzonych badań analizie poddano wpływ kulturowo determinowanego różnicowania w postrzeganiu roli kobiety na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami. Szczególną uwagę skupiono na zmianach zachodzących w postrzeganiu roli kobiety na tle biznesowym oraz na ograniczeniach i korzyściach wynikających ze różnicowania. Wyniki przeprowadzonych badań i wnioski sformułowane na ich podstawie mogą okazać się szczególnie użyteczne dla przedsiębiorstw dążących do adaptacji strategii komunikacyjnej w obszarze międzynarodowych sieci powiązań biznesowych do istniejących różnic kulturowych w postrzeganiu roli kobiety.

Ograniczenie wynikające ze różnicowania w postrzeganiu roli kobiety stanowiła m.in. niechęć przedstawicieli krajów arabskich do prowadzenia rozmów z kobietami. Nawet w sytuacjach, gdy kobieta miała większe kompetencje i doświadczenie niż jej współpracownik płci męskiej, przedstawiciele tych krajów preferowali rozmowy z mężczyznami:

[ZEA] Wystawiając się na targach, musieliśmy uwzględnić, że obsługa stoiska będzie głównie męska. Akurat tak jest u nas w firmie, że ten udział kobiet w działach sprzedażowych jest dosyć duży. Na czele z szefową eksportu czy osobą odpowiedzialną za całość obsługi klienta, też kobietą. To są osoby dobrze znające produkty, dobrze mówiące po angielsku. One musiały pojechać. Nie mogliśmy wystawić wyłącznie męskiej reprezentacji. Natomiast widzieliśmy, że Emiracyzcy nie podchodzili do nich (02/P1/Z/M).

Opisane wcześniej zjawiska obserwowano również podczas targów organizowanych na terenie państw europejskich, co wskazuje na ich globalny charakter i zostało przytoczone przez jedną z respondentek:

Na targach w Niemczech zdarzyło nam się, że tam na stoisko przychodzili klienci z Egiptu, Iraku, Iranu, i kilka razy zdarzyło się, że klient, wchodząc na stoisko, prosił, żeby rozmawiał z nim mężczyzna, jakiś inny dyrektor. Początkowo szef nie rozumiał, w czym problem, i mówił, że u nas jedynym dyrektorem handlowym jest kobieta i że niestety klient musi rozmawiać z kobietą albo wcale (08/P3/Z/K).

Warto również zauważyć, że podejście tej respondentki do oczekiwania przez przedstawicieli niektórych kultur możliwości prowadzenia rozmów z mężczyzną jest dość neutralne:

Ja raczej uważam, że z klientem powinna rozmawiać osoba, z którą klient chce rozmawiać, czyli w tym wypadku mężczyzna, czyli szef, nie dyrektor, ale właściciel, więc nie byłoby żadnego dyshonoru (08/P3/Z/K).

W odróżnieniu od wcześniej omówionych zdarzeń, do których dochodzi na targach, bezpośrednie spotkania w siedzibach przedsiębiorstw w krajach arabskich uwypuklają wiele różnorodnych trudności w akceptacji kobiet pełniących obowiązki na stanowiskach zarządczych. Wystąpiły one nawet pomimo wysiłków ze strony respondentki mających na celu dostosowanie się do lokalnych norm kulturowych:

Specyficznej sytuacji doświadczyłam w czasie wyjazdu do Iranu, zaraz po targach w Dubaju. I tu już było zupełnie inaczej. Nasz potencjalny dystrybutor zaprosił nas do swojej firmy, jakieś 500 km od Teheranu, żebyśmy przedstawili naszą ofertę jego klientom końcowym. I tam, na irańskiej prowincji, było zaskoczeniem, że kobieta może być menedżerem. Oczywiście byłam przygotowana, nie podawałam nikomu ręki, ubrałam się na ciemno, zakryłam włosy, poza tym nie jestem przecież młodą kobietą. Za dużo się nie odzywałam, ale potem, jak już był wspólny obiad, to jednak kontrahent zasugerował, że lepiej, żebym nie jechała na ten obiad, że mój kolega na niższym stanowisku będzie osobą wystarczająco reprezentacyjną. Ale Iran to nie kraj arabski, tylko muzułmański. Tam dominują Persowie. A w Arabii Saudyjskiej Saudowie (08/P3/Z/K).

W trakcie prowadzonych rozmów okazało się, że aby efektywnie prowadzić współpracę z zagranicznymi partnerami, szczególnie na rynkach arabskich, konieczne jest nie tylko dostosowanie swojego zachowania i swojej aparycji do ich kultury i zwyczajów, ale również przygotowanie odpowiednich materiałów marketingowych, które będą wpisywać się w normy i przekonania danej narodowości:

Mieliśmy naklejki na ścianach z podobiznami osób korzystających z naszych produktów, w bardzo dużym formacie [...]. Co nas zaskoczyło? Wygląd jednej z kobiet został uznany za zbyt wyzywający, i to nie dlatego, że ona była jakaś roznegliżowana, tylko po prostu jej wyraz twarzy i sam wzrok były zbyt przykuwające uwagę. Dla nas jako Europejczyków to było zupełnie normalne, że to jest twarz kobiety, natomiast uznano za możliwe ryzyko, że Arabowie by się zatrzymywali i by się patrzyli na tę twarz kobiety jako atrakcyjną, a nie na nasze produkty (02/P1/Z/M).

Wypowiedź kolejnego respondenta wskazuje na występowanie ograniczeń w kontaktach z przedstawicielami nie tylko kultury arabskiej, ale również poszczególnych ugrupowań wyznaniowych:

[o ortodoksyjnych żydach we Francji] W pierwszych latach współpracy klienci nie życzyli sobie, aby kobiety wysyłały bezpośrednio do nich maila, co byłoby dla nich religijnie niestosowne. W kontaktach bezpośrednich na początku rozmowy szły wyłącznie przez takiego agenta. Pan mówił „Proszę, powiedz pani”, a pani odpowiadała „Proszę, przekaz panu”. Nic bezpośrednio, mimo że rozmawiali ze sobą i razem ustalali sposób współdziałania (13/P5/O/K).

Podczas prowadzenia współpracy z przedsiębiorstwem działającym i zarejestrowanym na danym rynku nie można mieć pewności odnośnie do kultury, norm i obyczajów panujących wśród jego pracowników. Przykładem tego jest zarówno wcześniej przytoczona wypowiedź, jak i poniższa:

Francja to bardzo duży dystrybutor. Ale tutaj mamy bardzo ciekawą sytuację, bo tu jest różnica kulturowa nawet nie między Polską a Francją, tylko raczej między Polską a Izraelem, gdyż działalność tą prowadzą ortodoksyjni żydzi mieszkający od bardzo dawna we Francji [...]. W kontaktach czasem się odczuwa, że dla rozmówcy jest się tylko kobietą. Często kobieta jest traktowana bardziej jak tłumacz (13/P5/O/K).

Zróznicowanie w postrzeganiu roli kobiety może mieć również pozytywny wpływ na współpracę w międzynarodowych sieciach powiązań biznesowych, na co zwróciła uwagę jedna z respondentek:

Zresztą nie wiem, czy to nie jest też trochę tak, że im może podobać się to, że kobieta, która na drodze kariery pokonała w Europie wielu mężczyzn, odnosi się do niego, arabskiego kontrahenta, z taką szczególną, należną mu uniżonością (08/P3/Z/K).

Inna wypowiedź tej samej respondentki również wskazuje na potencjalny pozytywny wpływ występowania omawianych różnic kulturowych i dostosowywania się do nich:

Zresztą ta pracownica jest dość szczególna. Ona pisze i zwraca się do tych mężczyzn z drugiej strony w specyficzny, jakby oczekiwany przez nich sposób, z taką uniżonością kobiety i szacunkiem dla mężczyzny. Ona zwraca się do nich „Drogi Ahmedzie”, formułuje maile w sposób bardziej osobisty. Jest tam dużo wstawek o domu, rodzinie, religii rozmówcy. Oni bardzo lubią, jak ktoś się nimi tak zajmuje. I widać efekty (08/P3/Z/K).

Wraz z trwaniem współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami zatrudniającymi pracowników z różnych kultur różnice w postrzeganiu roli kobiety mogą się zacierać. Jak zauważyła jedna z respondentek, pomimo początkowych niechęci mężczyzn z krajów arabskich do prowadzenia rozmów z kobietą po wielu latach współpracy bariery te częściowo zanikły:

Po rozpoczęciu kontaktów z Bliskim Wschodem (Turcja, Dubaj) doznaliśmy ogromnego zderzenia kulturowego. Tu się sporo zmieniło w ciągu ostatnich kilku lat w porównaniu z początkami naszej działalności na tych rynkach. Na początku pomimo posiadania przeze mnie wszystkich kompetencji i umiejętności do prowadzenia rozmów z kontrahentami często zdarzało się, że mężczyzna po drugiej stronie prowadził rozmowy z moją żoną, jakby w ogóle nie patrząc na mnie jako na kobietę, i mnie w ogóle w kierowaniu rozmowy omijał. Jednak obecnie akceptacja kobiet na stanowiskach sprzedażowych proaktywnych jest znacznie większa i rozmowy są już bezpośrednio prowadzone (03/P1/Z/K).

Targi branżowe są kolejnym obszarem, w którym zachodzą stopniowe zmiany w postrzeganiu kobiet. Arabowie przekonani o wysokim poziomie kwalifikacji i umiejętności pracowników sukcesywnie zmieniają swoje podejście. Coraz większy odsetek podejmuje decyzje o wyborze rozmówcy, biorąc pod uwagę jego kompetencje, a nie płeć:

Gdy już wystawiliśmy się na targach w Dubaju, to zaczęłam tam jeździć z kolegą. Z kierownikiem działu eksportu. Ale szybko się okazało, że oni jednak z czasem wolą ze mną rozmawiać, mimo że z kobietą, ale wyżej umocowaną. Że ostatecznie dla klienta wcale nie jest ważne, jakiej płci jest rozmówca, że ważne jest to, żeby rozmawiał z osobą kompetentną, która może pomóc rozwiązać problemy, z którą można kontynuować współpracę. Później jeszcze dwukrotnie byłam na tych targach z innymi mężczyznami z działu, też niższego szczebla. Ale od jakiegoś czasu jeżdżę na te targi z kobietą, z pracownicą działu, która opiekuje się tymi rynkami, która później opiekuje się zamówieniami klientów. I od tego czasu mamy lepsze efekty sprzedaży: Na targach jest kompetentny dyrektor, który od razu rozwiąże wszystkie problemy, podpisze umowy i przekaże nas osobiście pod opiekę sprzedawcy, który jest na miejscu, z którym będziemy się kontaktować przez kolejne lata. A że obie te osoby to kobiety, to już można odpuścić (08/P3/Z/K).

Opisane wcześniej zmiany obserwować można tylko na części z analizowanych rynków. Poszczególne kraje próbują dostosować się do kultury i norm kontrahentów, natomiast realizują to w różnym zakresie i na różnych zasadach. Przykładem występujących różnic jest zestawienie zmian, które zaszły podczas współpracy z przedsiębiorstwami z krajów arabskich i z Izraela. Zostało to opisane przez jedną z respondentek:

Na pewno trudniej jest kobietom niż mężczyznom, i w krajach arabskich, i w Izraelu. W Izraelu nie widać zmian w kierunku przejmowania wzorów europejskich, co już bardziej jest odczuwalne w krajach arabskich. Przesunęli na przykład tydzień pracy i pracują już w piątek do południa. Podyktowane jest to potrzebą kontaktów (05/P1/O/K).

Rozmówcy zwrócili również uwagę na przyczyny zmian zachodzących w kulturze kontrahentów. Jako czynniki mające największy wpływ na współpracę wskazali globalizację i pandemię COVID-19. Przekształcenia nie dotyczą bezpośrednio postrzegania roli kobiety, za to wskazują na istnienie prawdopodobieństwa dalszych adaptacji, które mogą objąć również rozważane w tych badaniach aspekty kultury, norm, przekonań i systemu wartości kontrahentów:

W czasie pandemii zauważyłam wśród kontrahentów taką potrzebę takiego zbliżenia kontaktów fizycznych, jeśli już tylko można było spotkać się osobiście. Ten dystans, ta fizyczność się pomniejszała. To przed pandemią czasem nigdy się nie zdarzało, jak w przypadku krajów azjatyckich, gdzie ten dystans zawsze był zachowywany, czy w krajach skandynawskich, gdzie z automatu każda próba skrócenia dystansu powodowała, że partner o te 10–20 centymetrów odsuwał się do tyłu. Kraje arabskie, myślę, że też w zakresie kontaktu fizycznego, są jednak bliżej naszej strony relacyjnej: zdarzają się poklepania czy szybkiego przytulenia (03/P1/Z/K).

Wtórna analiza danych zastanych w formie surowego materiału badawczego potwierdziła występowanie wpływu kulturowo determinowanego zróżnicowania w postrzeganiu roli kobiety na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami.

Zakończenie

Prowadzenie działalności gospodarczej na skalę globalną jest zadaniem szczególnie trudnym. Przytoczone wypowiedzi rozmówców potwierdzają wpływ kulturowo determinowanych zróżnicowań w postrzeganiu roli kobiety na proces współdziałania w analizowanych przedsiębiorstwach. Zjawiska tego nie można jednoznacznie określić jako pozytywnego lub negatywnego, ponieważ jego wpływ na proces współdziałania i komunikacji zależy jest od sytuacji, w której znajdują się obie strony współpracy.

W przeważającej części zdarzeń opisanych przez respondentów kulturowo determinowane zróżnicowanie w postrzeganiu roli kobiety miało negatywny wpływ na jakość komunikacji i współpracy. Było to szczególnie widoczne w opisywanej przez rozmówców niechęci przedstawicieli krajów arabskich oraz niektórych grup wyznaniowych (takich jak ortodoksyjni Żydzi) do prowadzenia rozmów z pracownikami polskich przedsiębiorstw. Respondenci zwrócili również uwagę na bezsilność wobec tych przekonań. Pomimo że polska kadra kierownicza i polscy pracownicy operacyjni podejmowali próby dostosowania się do zasad, norm i przekonań panujących u kontrahenta, w niektórych z analizowanych sytuacji nie udało się przekonać drugiej strony współpracy do pełnego zaakceptowania kontaktów z pracownikami przedsiębiorstwa. Z kolei podczas targów branżowych kluczowe okazuje się dostosowanie materiałów i strategii marketingowej do danych grup narodowościowych (oraz potencjalnie wyznaniowych). W przypadku jednego z analizowanych przedsiębiorstw zmiany, które były konieczne do wprowadzenia w materiałach, wykaczały poza standardowe działania dostosowywania strategii marketingowej na rynkach zagranicznych.

Przytoczone wypowiedzi rozmówców wskazują również na pozytywne aspekty kulturowo determinowanego zróżnicowania w postrzeganiu roli kobiety. Przy zastosowaniu odpowiedniego podejścia i tytułowania względem arabskich kontrahentów możliwe jest wywołanie u nich zadowolenia, co ma pozytywny wpływ na całą współpracę.

Zauważalne jest to, że wraz z trwaniem współpracy zachodzą zmiany w postrzeganiu roli kobiety na tle biznesowym przez kontrahentów z różnych kultur. Respondenci zwrócili uwagę na rosnącą skłonność do nawiązywania kontaktów handlowych i prowadzenia rozmów z kobietami. W procesie wyboru rozmówcy przez przedstawicieli krajów arabskich zmalało znaczenie płci. Wzrosła natomiast waga kompetencji danej osoby oraz zajmowanego stanowiska. Zmiany te nie są widoczne na wszystkich rynkach, z którymi współpracują analizowane polskie przedsiębiorstwa. Respondenci zaobserwowali również inne przemiany kulturowe zachodzące na skutek globalizacji oraz pandemii COVID-19. Ich występowanie wskazuje na możliwość zachodzenia w przyszłości dalszych zmian, związanych z takimi elementami kultury jak postrzeganie roli kobiety.

W wyniku przeprowadzonej analizy rozwiązano problem badawczy, co z podziałem na pytania badawcze przedstawiono w tabeli 3.

Do głównych ograniczeń przeprowadzonego badania należy zaliczyć przebadanie wyłącznie przedsiębiorstw, które przeprowadziły proces internacjonalizacji z powodzeniem, oraz ograniczenie zakresu badań wyłącznie do polskich podmiotów. Próba badawcza zdominowana była przez kobiety. Wykorzystanie danych zastanych jako materiału badawczego skutkowało brakiem możliwości celowego doboru próby badawczej.

Podczas prowadzenia dalszych badań należy dążyć do poszerzenia grupy badawczej. Umożliwi to minimalizację wpływu wyartykułowanych wcześniej ograniczeń na wyniki

badania. Szczególną uwagę należy przywiązać do analizy wpływu kulturowo determinowanego postrzegania roli kobiety z perspektywy zagranicznych kontrahentów polskich przedsiębiorstw, uwzględnienia przedsiębiorstw, które nie przeprowadziły procesu internacjonalizacji z powodzeniem, oraz zwiększenia udziału respondentów płci męskiej.

Tabela 3. Odpowiedzi na pytania badawcze sformułowane na potrzeby badania jakościowego

Nr	Pytanie badawcze	Odpowiedź na pytanie
PB1	Jakie ograniczenia oraz korzyści związane ze zróżnicowaniem w postrzeganiu roli kobiety występowały w komunikacji pomiędzy pracownikami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami?	Ograniczenia związane ze zróżnicowaniem w postrzeganiu roli kobiety w komunikacji pomiędzy pracownikami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami były wieloaspektowe. Dotyczyły one m.in. niechęci przedstawicieli krajów arabskich oraz wyznawców niektórych religii do prowadzenia rozmów z kobietą, bezsilności wobec przekonań kontrahentów oraz potrzeby dostosowania materiałów marketingowych w stopniu wykraczającym poza standardowe działania. Pozytywnym aspektem okazało się zadowolenie arabskich kontrahentów, spowodowane odpowiednim podejściem i tytułowaniem, co miało korzystny wpływ na całokształt współpracy
PB2	Czy w miarę trwania współpracy nastąpiły zmiany w postrzeganiu roli kobiety na tle biznesowym przez kontrahentów z różnych kultur?	W miarę trwania współpracy nastąpiły zmiany w postrzeganiu roli kobiety na tle biznesowym przez kontrahentów z innych kultur. Przedstawiciele kultury arabskiej stali się bardziej skłonni do prowadzenia rozmów i kontaktów handlowych z kobietami. W przypadku przedstawicieli tych narodowości przy wyborze rozmówcy znaczenie płci zmalało na rzecz kompetencji pracownika i zajmowanego stanowiska

Źródło: opracowanie własne.

Literatura

References

- Akram, F., Murugiah, L., Shahzad, A. (2017). Cultural aspects and leadership effectiveness of women leaders: A theoretical prospective of Saudi Arabia. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), 25–35. DOI: <https://doi.org/10.52131/pjhss.2017.0501.0021>.
- Alhejji, H., Hamlin, R.G., Aldosemani, T. (2025). Exploring female managers' perceptions of the behavioral effectiveness of male managers: Evidence from Kuwait. *Gender in Management: An International Journal*, 40(4), 639–657. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-06-2024-0332>.
- Araújo-Pinzón, P., Álvarez-Dardet, C., Ramón-Jerónimo, J.M., Flórez-López, R. (2017). Women and inter-organizational boundary spanning: A way into upper management? *European Research on Management and Business Economics*, 23(2), 70–81.
- Baroudi, S., Hojeij, Z. (2025). Female leadership in the Arab world: An ethnographic study of educational leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 28(2), 402–421. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2013545>.
- Bartosik-Purgat, M., Rakowska, W. (2025). Cross-cultural business-to-business communication – the experiences of Polish companies with the Chinese and Americans. *International Journal of Emerging Markets*, 20(13), 74–95. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2022-0013>.
- Borowska-Besza, B., Bartnikowska, U., Ćwirynkało, K. (2017). Analiza wtórna jakościowych danych zastanych: przegląd założeń teoretycznych i aplikacji metodologicznych. *Jakościowe Badania Pedagogiczne*, 2(1), 5–24.

- Bullough, A., Guelich, U., Manolova, T.S., Schjoedt, L. (2022). Women's entrepreneurship and culture: Gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment. *Small Business Economics*, 58(2), 985–996. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00429-6>.
- Cundiff, N.L. (2022). Gender and organizational culture: Perceptions of leadership style and effectiveness. *Advancing Women in Leadership Journal*, 41(1), 50–63. DOI: <https://doi.org/10.21423/awlj-v41.a342>.
- Czerniejewska, I. (2006). O stereotypie kulturowym, czyli jak widzimy innych. W: A.W. Brzezińska, A. Hulewska, J. Słomska (red.), *Edukacja regionalna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 261–294.
- Dimitrova-Grajzl, V., Gornick, J., Obasanjo, I. (2022). Leader gender, country culture, and the management of COVID-19. *World Medical & Health Policy*, 14(4), 773–797. DOI: <https://doi.org/10.1002/wmh3.547>.
- Eden, L., Gupta, S.F. (2017). Culture and context matter: Gender in international business and management. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 194–210. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2017-0020>.
- Esnard, C., Grangeiro, R.D.R. (2025). Cultural barriers to women's progression in academic careers: A France-Brazil comparison through the lens of the Queen Bee Phenomena. *Scandinavian Journal of Psychology*, 66(2), 210–218. DOI: <https://doi.org/10.1111/sjop.13078>.
- Eurostat. (2024; 2025, 18 stycznia). *Positions held by women in senior management positions*. Pozyskano z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_60/default/table.
- Feenstra, S., Stoker, J.I., Lammers, J., Garretsen, H. (2023). Managerial stereotypes over time: The rise of feminine leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 38(6), 770–783. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-10-2022-0331>.
- Fitzsimmons, S., Özbilgin, M.F., Thomas, D.C., Nkomo, S. (2023). Equality, diversity, and inclusion in international business: A review and research agenda. *Journal of International Business Studies*, 54(8), 1402–1422. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00642-x>.
- Gesteland, R.R. (2012). *Cross-Cultural Business Behavior: A Guide for Global Management*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Glinka, B., Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gorynia, M. (2012). Ewolucja pozycji gospodarki polskiej w gospodarce światowej. *Ekonomista*, 4, 403–425.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hutchings, K., Metcalfe, B.D., Cooper, B.K. (2010). Exploring Arab Middle Eastern women's perceptions of barriers to, and facilitators of, international management opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 61–83. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190903466863>.
- Jogulu, U., Franken, E. (2023). The career resilience of senior women managers: A cross-cultural perspective. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 280–300. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12829>.
- Kawa, J. (2013). Metodologia, metodyka, metoda jako podstawa wywodu naukowego. *Studia Prawnoustrojowe*, 21, 169–188.
- KUKE Grupa PFR. (2022; 2025, 17 sierpnia). *30 lat polskiego eksportu. Hity eksportowe, kierunki ekspansji, szanse na przyszłość*. Pozyskano z: <https://api.kuke.pl/files/attachments/e0e963d4-267e-11ec-9df6-00abcd082070/raport-30-lat-polskiego-eksportu.pdf>.
- Küpper, A., Dauth, T. (2021). Top management gender diversity and internationalisation in different institutional contexts: Evidence from Germany and Poland. *Journal of East European Management Studies*, 26(4), 706–737. DOI: <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2021-4-706>.
- Li, Y., Wang, X., Wang, Y. (2025). The impact of gender norms on women's leadership advancement: An empirical study in China. *Economic and Political Studies*, 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1080/20954816.2025.2532242>.

- Marczewska, M. (2018). Stereotypy etniczne we współczesnym polskim dyskursie publicznym. *Res Historica*, 46, 283–300. DOI: <https://doi.org/10.17951/rh.2018.46.283-300>.
- McKinsey & Company. (2024; 2025, 23 sierpnia). *Women in the Workplace 2024: The 10th-anniversary report*. Pozyskano z: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>.
- Menderak, R., Menderak, Ł. (2024). Stereotyp w praktyce zarządzania międzykulturowego polskich przedsiębiorstw – wybrane aspekty. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 54, 96–111. DOI: <https://doi.org/10.17512/znpcz.2024.2.07>.
- Ministerstwo Rozwoju i Technologii. (2024, 12 sierpnia). *Rekordowy udział Polski w światowym eksporcie*. Pozyskano z: <https://www.trade.gov.pl/aktualnosci/rekordowy-udzial-polski-w-swiatowym-eksporcie/>.
- Polski Instytut Ekonomiczny. (2023; 2025, 19 sierpnia). *Polki wiceliderkami UE w zajmowaniu stanowisk kierowniczych*. Pozyskano z: <https://pie.net.pl/polki-wiceliderkami-ue-w-zajmowaniu-stanowisk-kierowniczych/>.
- Snaebjornsson, I.M., Edvardsson, I.R., Zydziunaite, V., Vaiman, V. (2015). Cross-cultural leadership: Expectations on gendered leaders' behavior. *SAGE Open*, 5(2). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244015579727>.
- Sobocka-Szczapa, H. (2019). Metodologiczne aspekty zarządzania wiedzą. W: R. Seliga (red.), *Wybrane aspekty zarządzania i ekonomii*. Łódź–Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 17–48.
- Tomaszewska, M. (2023). Wpływ stereotypów na postrzeganie kobiet w roli menedżera. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 68(2), 79–94. DOI: <https://doi.org/10.33119/EEIM.2023.68.5>.
- Tremmel, M., Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, 14. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>.
- Związek Przedsiębiorców i Pracodawców. (2023; 2025, 18 sierpnia). *Najlepszy czas Polski. 1992–2022*. Pozyskano z: <https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2023/07/14.07.2023-Raport-ZPP-1992-2022.-Najlepszy-czas-Polski.pdf>.

Łukasz Menderak, student kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji na Wydziale Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Jego zainteresowania obejmują nowoczesne systemy produkcji, kolej próżniową oraz problematykę zarządzania międzykulturowego. Jego badania i publikacje dotyczą stereotypów i komunikacji międzykulturowej w biznesie oraz zastosowania druku 3D w sytuacjach kryzysowych i w budownictwie mieszkaniowym. Pełni funkcję przewodniczącego Koła Naukowego Transpeed AGH, łącząc działalność naukową z praktycznym zaangażowaniem w projekty inżynierskie i organizacyjne w środowisku akademickim.

Łukasz Menderak, a student of Management and Production Engineering at the Faculty of Management, AGH University of Krakow. His interests include modern production systems, Hyperloop technology, and cross-cultural management. His research and publications address stereotypes and cross-cultural communication in business, as well as the applications of 3D printing in crisis situations and residential construction. He serves as president of the AGH Transpeed Science Club, combining academic work with practical involvement in engineering and organizational projects within the university community.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3189-9687>

Adres/Address:

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Wydział Zarządzania

ul. Gramatyka 10

30-067 Kraków, Polska

e-mail: lmenderak@student.agh.edu.pl