

# Stereotypy i uprzedzenia w zarządzaniu międzykulturowym

**Aleksander Pabian**

Politechnika Częstochowska  
e-mail: aleksander.pabian@wz.pcz.pl

## ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Pabian Aleksander (2024). Stereotypy i uprzedzenia w zarządzaniu międzykulturowym. *Zarządzanie w Kulturze*, 25(3), ?-?.

## Abstract

### Stereotypes and Prejudices in Cross-Cultural Management

Stereotypes and prejudices are present both in social culture as well as in business. They are particularly visible in multicultural management situations. Therefore, overcoming barriers through a better understanding of the mechanisms that create stereotypes in the professional environment is an important element of modern managerial activity, without which companies cannot develop properly and successfully develop. In this article, the author attempts to contribute to the literature on cross-cultural management by drawing attention to the important aspects that affect the effectiveness of team work in an international work environment. He emphasizes the importance of recognizing and then eliminating stereotypes and prejudices that can lead to discrimination and limit the potential of companies operating in the global market. In his research, the author used the desk research method. A critical analysis of scientific literature was conducted, websites and forums of various companies, social media profiles and blogs were studied as well as the statements of experts and management practitioners were analyzed. In his research, the author adopted a theoretical cognitive perspective, viewing stereotypes as resistant to change and most often false beliefs about people from another group.

Key words: cross-cultural management, stereotypes, prejudices

## Wprowadzenie

Stereotypy od lat stanowią przedmiot zainteresowania badaczy reprezentujących różne dyscypliny: „pojęcie stereotypu znalazło miejsce (...) w psychologii, socjologii i politologii, etnologii i etnografii, w antropologii, literaturoznawstwie i językoznawstwie” (Tambor 2008: 23). Wynika to z faktu, że zakorzeniły się silnie w kulturze społecznej narodów i mają znaczenie niemal we wszystkich dziedzinach życia człowieka. Główne nurty naukowych rozważań dotyczą przede wszystkim miejsca i roli stereotypów w procesie poznania (strukturalizacji) rzeczywistości, a także sposobów ich funkcjonowania oraz znaczenia w kształtowaniu postaw i podejmowaniu ludzkich działań na podstawie fikcyjnych wyobrażeń czy pozornej prawdy. W dłuższej perspektywie czasowej stereotypy – jako zbiór przekonań – mogą przyjmować formę uprzedzeń, których istotą jest oparte na stereotypie odczucie niechęci, braku szacunku czy lekceważenia innych osób lub grup. Uprzedzenia mogą mieć charakter świadomy lub nieświadomy. W obu przypadkach stanowią jednak zagrożenie ze względu na ich opresyjny charakter, związany z przejawami dyskryminacji, jakie niosą ze sobą, np. ze względu na rasę, religię, narodowość, orientację seksualną, pochodzenie, płeć, wiek.

Stereotypy i uprzedzenia funkcjonują również w środowisku biznesowym i wpływają na różne aspekty działalności firm, takie jak: relacje z klientami, sprzedaż, podejmowanie decyzji dotyczących rekrutacji pracowników, przydziału zadań do realizacji czy awansu. Stereotypowe czynniki mogą też utrudniać pracownikom indywidualny rozwój zawodowy. Ciężar stereotypów i uprzedzeń jest najwyraźniej dostrzegalny w sytuacji zarządzania zespołami w warunkach wielokulturowości. Temat ten nie został jeszcze szczegółowo przeanalizowany w literaturze naukowej, co sprawia, że wymaga on interdyscyplinarnych rozważań. W niniejszym artykule podjęto próbę częściowego wypełnienia tej luki. Choć przeprowadzone studia posiadają pewne ograniczenia, które należy wziąć pod uwagę w przyszłości (wykorzystanie źródeł wtórnych), to jednocześnie, z powodzeniem, artykuł może stanowić punkt wyjścia dla dalszych, pogłębionych badań o charakterze jakościowym.

## Materialy i metody

W płaszczyźnie teoretycznej celem niniejszego artykułu jest przybliżenie zasadniczego aparatu pojęciowego z zakresu stereotypów oraz – mających te same korzenie – uprzedzeń (często pojawiają się w stereotypach, ale podczas gdy stereotypy posiadają podstawę poznawczą, uprzedzenia wyłaniają się z emocji jako uogólnienia i mogą nie mieć żadnego źródła w osobistych doświadczeniach). W części empirycznej celem artykułu jest ukazanie ograniczającego wpływu stereotypów i uprzedzeń na zarządzanie firmą w warunkach wielokulturowości oraz wskazanie, do jakich

nieprawidłowości prowadzić może niezajomość mechanizmu ich powstawania i funkcjonowania. W tym kontekście niniejsze badanie można również uznać za wyjaśniające.

Na potrzeby pozyskania danych do przygotowania opracowania wykorzystano metodę *desk research*. Jej istotą jest analiza informacji ze źródeł danych zastanych. Zastosowana metoda wydaje się adekwatna do przyjętego celu badawczego. Choć niekiedy ogranicza możliwości wnioskowania na podstawie zebranych danych, to wydaje się właściwa dla studiów stanowiących wstęp do dalszych pogłębionych badań jakościowych. Autor zdecydował się na *desk research* ze względu na pilotażowy charakter badań oraz związane z jej stosowaniem niewielkie nakłady finansowe i organizacyjne. Wybór tej metody uzasadnia także zdanie badaczy, którzy podkreślają, że nadal nie doceniamy metody *desk research*, „choć jej wykorzystanie pozwala odpowiedzieć na szczegółowe problemy badawcze” (Bednarowska 2015: 18).

Przed przystąpieniem do analizy źródeł wtórnych doprecyzowano, wcześniej zarysowany, obszar badawczy oraz cel. Przyjęto teoretyczną perspektywę poznawczą, ujmującą stereotypy jako odporne na zmiany i najczęściej fałszywe przekonania na temat ludzi z innej grupy (Tomczyszyn 2008: 60). Autor postanowił przeprowadzić kwerendę bibliograficzną zgodnie z metodyką systematycznego przeglądu literatury, który w przeciwieństwie do tradycyjnych przeglądów przebiega według określonych standardów (Czakon 2011: 57). Przyjmuje postać sekwencji aktywności, które podejmuje badacz w celu wyczerpania stanu niewiedzy w określonej kwestii. Działania te tworzą serię logicznie następujących po sobie etapów (określenie celu przeglądu, wyszukanie i pozyskanie źródeł, kwalifikacja – inkluzja i eliminacja źródeł oraz ekstrakcja z nich danych), których wykonanie wymiennie zwiększa szansę na osiągnięcie sukcesu w przeglądzie.

Po klarownym uświadomieniu, co prowadzący przegląd chce osiągnąć, nastąpiło wyłonienie podstawowej literatury, tzn. wyznaczenie zbioru publikacji, które będą stanowić przedmiot eksploracji. W tym celu wykorzystano uznane, cyfrowe bazy pełnotekstowe, zawierające recenzowane teksty naukowe, które opublikowane zostały w sprawdzonych czasopismach naukowych. W celu odnalezienia publikacji dotyczących stereotypów w zarządzaniu przeszukano bazy danych Polskiej Bibliografii Naukowej oraz platformę wydawniczą Elsevier i Thompson Reuters Web of Science. Pomocne okazały się także zasoby Biblioteki Uniwersyteckiej oraz wyszukiwarka Google Scholar. Terminy, jakie wykorzystano do przeszukiwania baz danych, to przede wszystkim: „stereotypy”, „zarządzanie międzykulturowe” oraz koniunkcja: „stereotypy i uprzedzenia”. Przegląd literatury był więc prowadzony wokół z góry założonych haseł przedmiotowych, które koncentrowały uwagę autora *a priori*.

W kolejnym kroku wyszukane prace poddano procesowi kwalifikacji opartemu na pogłębionym ich przeglądzie. Jest to swoista forma czyszczenia bazy danych, polegająca na zastosowaniu kryteriów wyłączenia i usunięcia niektórych pozycji (nie w pełni zaspokajających potrzeby informacyjne, np. posiadających niepełnotekstową

formę, powtarzających się, niezasługujących na włączenie ze względu na niespełnianie względów formalnych czy metodologicznych – publicystyczne, będące wstępami redakcyjnymi czy recenzjami). Po analizie zakwalifikowano prace, które spełniały wszystkie kryteria. Ekstrakcja z nich danych, czyli analiza zebranych dowodów, mająca na celu wydobyć najbardziej znaczących dla autora informacji, obejmowała także interpretację pozyskanych treści oraz jej krytykę. Analizie poddano dane z różnych okresów czasowych, skupiając się na najnowszych doniesieniach naukowych i specjalistycznych. Spośród starszych opracowań odwołano się tylko do dzieł o największej wartości naukowo-poznawczej, autorstwa uznanych badaczy. Na podstawie przeanalizowanych źródeł sformułowano wnioski końcowe. Przeprowadzona dyskusja uwzględniła różne stanowiska i definicyjne koncepcje przyjętej kategorii tematycznej, w tym wyniki prac badaczy polskich i z zagranicy, także głosy krytyczne.

Uzupełnieniem analizy piśmiennictwa naukowego było przestudiowanie stron i forów internetowych firm, ich *social mediów* i blogów, połączone z krytyczną analizą wypowiedzi ekspertów oraz praktyków zarządzania. W wyszukiwaniu źródeł internetowych korzystano głównie z wyszukiwarki google.com. Kwerenda miała charakter przeglądowy i dotyczyła problematyki stereotypów w środowisku wielokulturowym, ich obecności, funkcji i zakresu wywieranego wpływu na działalność biznesową.

## Wyniki przeglądu

### Stereotyp – geneza, istota, obecność w kulturze społecznej

Pojęcie stereotypu utrwaliło się w literaturze za sprawą Waltera Lippmanna, który w pracy *Opinia publiczna* z 1922 roku zdefiniował je w odniesieniu do ludzkiego zarządzania percepcją. Pojęciem tym, skądinąd zaczerpniętym z terminologii drukarskiej (z gr. *stereos* – stężały, stanowiący bryłę; *topos* – odbicie, obraz) (Piwnicki, Klein 2010: 192), dwukrotny laureat Nagrody Pulitzera objął zbiór opinii, które ludzie pozyskują w wyniku kontaktów społecznych, a nie z obserwacji rzeczywistości (Encyklopedia PWN). Koncepcję stereotypu Lippmanna ukształtowały dwie kluczowe idee dotyczące roli psychologicznego czynnika, jakim jest skłonność do mylenia ludzkich sądów, oraz roli rozróżnienia między słowami, obrazami, a ideami (Garcia 2015: 319). Stereotyp w klasycznym ujęciu dyskursywnym nie jest bowiem „kategorią myślowo-logiczną, lecz myślowo-pragmatyczną, tzn. związaną z działaniem ludzkim w warunkach, w których zaangażowane są nie tylko funkcje poznawcze człowieka, lecz również jego emocje, wola” (Schaf 1967: 116–117). Przedstawia on obraz świata w konwencji życzeniowej, nie do końca oddając faktyczny obraz rzeczywistości (Orłowska 2019: 12).

Wśród najważniejszych wyróżników stereotypów wymienia się ich:

- społeczny i werbalny charakter,
- zabarwienie emocjonalne,
- pełnioną funkcję poznawczą, powiązaną z uproszczeniem treści,
- generalizowanie, idące w parze z subiektywnym przeświadczeniem o ich prawdziwości,
- trwałość oraz spójność, będące efektem łączenia się stereotypów w systemy, co jeszcze bardziej utrwala ich znaczenie (Chlewiński 1992: 11–12).

Na poziomie myślenia potocznego stereotypy źle się kojarzą, jednak według badaczy mogą być one stosunkowo trafne, a nawet pozytywne w swojej wymowie (Matsumoto, Juang 2007: 94). Przykładowo, wyniki najnowszych badań dotyczących integracji w środowisku wieloetnicznym w chińskich szkołach wykazały, że zagrożenie stereotypami etnicznymi w przypadku uczniów z mniejszości paradoksalnie stanowiło dla nich dobrą motywację do uczenia się języka angielskiego, co znacząco poprawiło ich wyniki w nauce, wzmacniając zarazem poczucie tożsamości etnicznej jako mniejszości (Cao et al. 2024). Jednak – jak oceniają badacze – stereotypy wzbudzają zazwyczaj negatywne reakcje (Macrae et al. 1999: 345–346.). W dużej mierze dlatego, że najczęściej niosą ze sobą przekaz negatywny, ograniczając sposób ludzkiego postrzegania rzeczywistości oraz potęgując ryzyko dyskryminacji innych ludzi (Pabian 2013: 145). Nie są bowiem wiernym odzwierciedleniem rzeczywistości, lecz jej zafałszowanym obrazem. Jest to efekt połączenia porządku emocjonalnego doznań i przeżyć z ludzką tendencją do dyskursywnego myślenia. I to jest przyczyna, dla której – od starożytności po czasy współczesne – krążą w transmisji ustnej, oparte na stereotypowym myśleniu, różnorakie teorie spiskowe (Butter 2022).

O tym, że stereotypy są trwałe, mają wymiar rozwojowy i objawiają się różnymi formami nietolerancji, świadczą wyniki najnowszych międzynarodowych badań. Pokazują one, że stereotypy dotyczą obecnie nie tylko kategorii „obcych”, ale nie-rzadko też „swoich”. Dla przykładu osoby identyfikujące się z męskością zgłaszały, że są postrzegane jako nieco bardziej konkurencyjne i zdecydowane, a należące do tej samej grupy osoby identyfikujące się z płcią żeńską – że traktowane są jako bardziej emocjonalne i oddane innym (Casto et al. 2024: 10). Żywotne są też stereotypy na temat osób w podeszłym wieku. Wyobrażenia te nabywane są we wczesnym okresie życia, a później ulegają internalizacji i przekształcają się w koncepcje naszego własnego starzenia się, gdzie działają jak samospełniające się proroctwa (Rothermund, De Paula Couto 2024: 5). Nauczyciele przedszkoli zgłaszają wyraźne i dość silne stereotypy dotyczące uczniów z autyzmem, zespołem Downa czy dysleksją (Schell et al. 2024: 11). Przykłady można mnożyć. W tej sytuacji psychologowie wyrażają pogląd, że „nie jesteśmy w stanie funkcjonować bez stereotypów i nie jesteśmy w stanie się ich całkowicie wyzbycić, bowiem one, upraszczając świat, pomagają nam funkcjonować” (Szubański 2019).

Stereotypy, jak wspomniano wyżej, funkcjonują też w środowiskach biznesowych i dotyczą szerokiego spektrum życia zawodowego i aktywności pracowniczej. Są szczególnie istotne w relacjach pracowniczych w środowiskach wielokulturowych. Pokonywanie barier wynikających z rozumienia mechanizmu funkcjonowania stereotypów w środowisku zawodowym jest istotnym elementem współczesnej działalności zarządczej. Bez tego firmy nie mogą się prawidłowo rozwijać i odnosić sukcesów. Zagadnienie to autor rozwija w kolejnej części pracy.

## Funkcjonowanie stereotypów w praktyce biznesu międzynarodowego

Badacze coraz częściej dostrzegają potrzebę prowadzenia dyskusji wokół koncepcji naukowych o charakterze interdyscyplinarnym. Naukowej refleksji wymaga niewątpliwie temat stereotypów i uprzedzeń w wielokulturowym świecie biznesu, w którym współpracują ze sobą pracownicy pochodzący z różnych kręgów kulturowych i porozumiewający się w różnych językach. Pracownicy tacy są reprezentantami różnych kultur, co sprawia, że nie interpretują rzeczywistości w identyczny sposób. Dla porządku terminologicznego przyponijmy, że wielokulturowość oznacza fakt zróżnicowania kulturowego danej grupy, społeczności, społeczeństwa czy nacji. Co istotne, może ona dotyczyć nie tylko warunków, w których człowiek funkcjonuje, ale też „jego tożsamości, czyli wielości kultur w jednym człowieku” (Nikitorowicz, Guziuk-Tkacz 2021: 24). Znaczeniowo podobne jest pojęcie międzykulturowości, lecz odnosi się ono do międzyludzkich relacji „służących efektywnemu współżyciu i komunikowaniu się ludzi z różnych kultur na drodze dialogu i wzajemnej wymiany wzorców, poglądów, wartości, wzbogacającej życie i kulturę wchodzących w tę interakcję podmiotów” (Nikitorowicz, Guziuk-Tkacz 2021: 26). W komunikacji międzykulturowej, w której do głosu dochodzą sprzeczne ze sobą systemy normatywne, może dochodzić do niezrozumienia, konfliktów, a w skrajnym przypadku do efektu tzw. szoku kulturowego. Bez świadomości różnic kulturowych nie można mówić zatem o skutecznym zarządzaniu zespołami zróżnicowanymi kulturowo. Różnice kulturowe wiążą się też ściśle ze stereotypami dotyczącymi poszczególnych narodowości.

Praktycy biznesu dostrzegają zagrożenie, jakie wypływa z ignorancji stereotypów leżących u podstaw ludzkich działań. Pięć stereotypów, które według ekspertów najbardziej ograniczają relacje pracownicze, to:

- błędne przekonanie, że całą pracę należy wykonywać samemu i nie delegować uprawnień,
- przekonanie, że kultura korporacyjna i wartości nie są potrzebne na początkowym etapie tworzenia firmy,
- niechęć do automatyzacji biznesu i nowych technologii,

- przeświadczenie, że nie trzeba zatrudniać specjalistów, wystarczą pracownicy uniwersalni,
- przekonanie o możliwości integracji sfer finansów firmowych z prywatnymi, np. brak rozróżnienia pomiędzy kontem osobistym kierownika i firmy (Gincore 2021).

Stereotypy w biznesie, tak jak w innych dziedzinach życia społecznego, mimo przemian cywilizacyjnych nadal wykazują się żywotnością. Oprócz wymienionych wyżej odnoszą się też do: pochodzenia, narodowości („Holendrzy są wysocy”), płci („Kobiety są słabe fizycznie”), wieku („Starzy ludzie zamieszkują Florydę”) czy wyglądu zewnętrznego („Irlandczycy są rudzi”) (Bordalo et al. 2015: 1). Ludzie w środowisku pracy wciąż myślą stereotypowo, tzn. wykazują nadmierną reakcję na informacje, które generują lub potwierdzają stereotyp, oraz niedostateczną reakcję na informacje, które mu przeczą. Przykładowo nadal zdarza się, że kierownicy oceniają pracowników na podstawie ich atrakcyjności zewnętrznej, a nie kompetencji. Klienci często większe zaufanie przejawiają do starszych kobiet, ponieważ budzą one większe zaufanie. Pracownicy pochodzący ze wsi są nierzadko stygmatyzowani jako osoby gorzej wykształcone czy przygotowane do pełnienia odpowiedzialnych funkcji w firmie. Nierzadko powtarza się, że pracownicy na niższych szczeblach hierarchii organizacyjnej „są zawsze wykorzystywani” – te i tym podobne stereotypy niewątpliwie utrudniają wzajemną współpracę na polu zawodowym.

Duże znaczenie w działalności międzynarodowej mają też stereotypy na temat narodowości, np. o punktualności Niemców, kreatywności i niezorganizowaniu Włochów, sprycie i pijaństwie Polaków (choć ten pogląd ewoluuje na rzecz zaradności i pracowitości). Przytoczmy słowa praktyka biznesu:

Znam osoby bardzo dobrze wykształcone, prowadzące własne firmy lub będące kadrą zarządzającą, które mocno kierują się tym rodzajem stereotypu. Dzisiejszy świat jest bardzo mały. Każdy z nas na jakimś etapie współpracuje w projektach międzynarodowych. Dlatego tu warto rozmawiać nie tylko o postrzeganiu narodu, ale i o komunikacji. Różnice w wychowaniu, kulturze, historii regionów, mocno wpływają na te sytuacje (Skrodzka 2024).

Jak się jednak okazuje, dokonują się też pozytywne zmiany. Według najnowszych badań obecnie coraz więcej mężczyzn dostrzega znaczenie roli kompetencji kobiet, co może się okazać ważnym krokiem w kierunku ich awansu na stanowiska kierownicze (Berkery, Nuala 2023: 340). Dotychczas bowiem kluczową przeszkodą w awansie kobiet na stanowiska kierownicze był stereotyp dobrego menedżera, którego cechuje męskość. Obecnie studenci biznesu w USA zgłaszają swoją zmniejszoną preferencję w zakresie męskich cech przywódczych, a zwiększoną dla cech kobiecych, co skutkuje tzw. androgenicznym profilem menedżera, który integruje w sobie zarówno cechy męskie, jak i żeńskie (Feenstra et al. 2023: 770). Zmiana podejścia niesie ze sobą optymizm na przyszłość, ponieważ stereotypizacja myślenia

na polu zawodowym może, nawet w sposób nieuświadomiony, hamować rozwój firmy. Zdaniem Moniki Skrodzkiej stereotypy mogą „niepostrzeżenie wpływać na procesy decyzyjne, zarządzanie zespołem oraz relacje z klientami. Dlatego warto je śledzić, by im nie ulegać i po prostu mieć świadomość – że jako ludzie lubimy proste kategorie i często im ulegamy, nawet o tym nie wiedząc. Rozważanie tych czynników jest nie tylko kwestią etyki – może to mieć realny wpływ na wyniki firmy” (Skrodzka 2024).

## Zakończenie

Prowadzone na całym świecie badania wskazują, że stereotypy stanowią niezmiennie złożoną i zróżnicowaną strukturę przekonań oraz oczekiwań. Jako mechanizm psychologiczny wpisały się na stałe w życie osobiste i zawodowe człowieka i tym bardziej wymagają permanentnego badania pod kątem ich funkcji wyobraźniowej, cech oraz mechanizmów funkcjonowania. O tym, że stereotypy na stałe „zadomowiły się” w przestrzeni zawodowej, świadczą wypowiedzi praktyków biznesu, którzy dostrzegają potrzebę ich „oswajania”, ponieważ ograniczają one rozwój pracowników i firm.

Należy zgodzić się z opinią, że im bardziej będziemy świadomi tego, jakimi stereotypami się kierujemy, „jakie stereotypy są na nasz temat, jakie przekonania kierują naszym zachowaniem – tym bardziej rozszerza się nasza perspektywa i możemy przeciwdziałać krzywdzącemu działaniu stereotypów” (Szubański 2019). Wyzbycie się myślenia w kategoriach fikcyjnych wyobrażeń, klisz czy uproszczonych schematów, będących istotą stereotypów, prowadzić będzie m.in. do poszerzenia kompetencji międzykulturowych w międzynarodowej działalności biznesowej.

W tym aspekcie potrzebne są dalsze pogłębione badania dotyczące identyfikacji aktywnych stereotypów na temat współpracy międzynarodowej z przedstawicielami różnych nacji. Efektem zaktualizowanych badań powinny być – poza publikacjami – także szkolenia, seminaria, werbinaria, konferencje poświęcone tej problematyce. W Polsce szczególnie aktualnym wyzwaniem wobec wojny w Ukrainie stało się rozpoznanie odmienności kulturowych naszego wschodniego sąsiada oraz schematów myślenia obu stron, u podłoża których leżą też często stereotypy i uprzedzenia: „gdy działania biznesowe odbywają się w kontekście międzynarodowym – między różnymi narodami, strony mają specyficzny sposób myślenia i stosunek do kultury, z którą się stykają podczas prowadzenia biznesu. Ich wyobrażenia o innej kulturze mogą być oparte na podstawach poznawczych i emocjonalnych” (Nadai 2006: 12). Pojawiły się już opracowania (Erdeli 2020; Pabian, Pabian 2024), które pozwalają na lepsze zrozumienie postępowania ludzi, tym samym wskazujące na lepsze sposoby organizowania pracy i zarządzania zespołami międzykulturowymi, także tymi o charakterze rozproszonym.



## Bibliografia

- Bednarowska Zofia (2015). Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych. *Marketing i Rynek*, 7, 18–26.
- Berkery Elaine, Nuala Ryan (2023). Think Male or Female: Exploring the Content of Gendered Stereotypes of the Managerial Role Among Undergraduate Business Students in Ireland over a 10-year Period. *Gender in Management*, 39(3), 328–344.
- Bordalo Pedro, Coffman Katherine, Gennaioli Nicola, Shleifer Andrei (2015). *Stereotypes*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Butter Michael (2022). *Teorie spiskowe*. Kraków: Wydawnictwo Bo.wiem.
- Cao Yueming, Wang Dan, Bai Yu, Tong Ru (2024). Effect of Ethnic Stereotype Threat on Academic Performance: Experimental Evidence from Rural China. *China Economic Review*, <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2024.102204>, [odczyt: 29.04.2024].
- Casto Kathleen, Cohen Dale J., Akinola Modupe, Mehta Pranjal H. (2024). Testosterone, Gender Identity and Gender-Stereotyped Personality Attributes. *Hormones and Behavior*, 162, 1–12.
- Chlewiński Zdzisław (1992). Stereotypy, struktura, funkcje, geneza. Analiza interdyscyplinarna. W: Zdzisław Chlewiński (red.), *Stereotypy i uprzedzenia*, Warszawa: Wydawnictwo: Instytut Psychologii PAN, 11–12.
- Czakon Wojciech (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji* 2011, 3(854), 57–61.
- Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Lippmann-Walter;3932985.html> [odczyt: 12.12.2023].
- Erdeli Oksana (2020). *Stereotypy w komunikacji międzynarodowej biznesowej na przykładzie polsko-ukraińskich stosunków biznesowych*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Feenstra Sanne, Janka I. Stoker, Joris Lammers, Harry Garretsen (2023). *Managerial Stereotypes over Time: The Rise of Feminine Leadership*. *Gender in Management*, 38(6), 770–783.
- Garcia Cesar (2015). Searching for Benedict de Spinoza in the History of Communication: His Influence on Walter Lippmann and Edward Bernays. *Public Relations Review*, 41(3), 319–325.
- Gincore (2021). *Jakie stereotypy hamują rozwój Twojej działalności gospodarczej*, <https://gincore.net/pl/blog/what-stereotypes-hinder-the-development-of-your-business> [odczyt: 18.05.2023].
- Macrae Neil, Stangor Charles, Hewstone Miles (1999). *Stereotypy i uprzedzenia*. Gdańsk: Wydawnictwo GWP.
- Matsumoto David, Juang Lind (2007). *Psychologia międzykulturowa*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Nadai Joseph (2006). New Approaches to Teaching and Researching Intercultural Communication and Stereotypes. *Trans: Internet Journal for Cultural Studies*, 16, 11–16.
- Nikitorowicz Jerzy, Guziuk-Tkacz Marta (2021). Wielokulturowość – międzykulturowość – transkulturowość w kontekście pedagogicznym. *Edukacja Międzykulturowa*, 2(15), 23–6.
- Orłowska Beata A. (2019). Stereotypy i uprzedzenia wobec Innych – wprowadzenie. *Studia – Konteksty Pogranicza*, 3, 1–23.

- Pabian Barbara (2013). *Wprowadzenie do wiedzy o kulturze. Podręcznik dla studentów kierunków turystycznych i ekonomicznych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Pabian Barbara, Pabian Arnold (2024). Wyzwanie czy szansa? Preferencje i zachowania młodzieży ukraińskiej w świetle teorii wymiarów kultury. *Perspektywy Kultury*, 44(1), 397–408.
- Piwnicki Grzegorz, Klein Adam (2010). Mity i stereotypy w potocznym postrzeganiu mniejszości narodowych i etnicznych. *Zeszyty Gdynskie*, 5, 181–204.
- Rothermund Klaus M., De Paula Couto Clara (2024). Age Stereotypes: Dimensions, Origins, and Consequences. *Current Opinion in Psychology*, 55, 1–7.
- Schaff Adam (1967). *Szkice z filozofii języka*. Warszawa: Wiedza i Życie.
- Schell Charlotte, Dignath Charlotte, Kleen Hannah, John Nathalie, Mareike Kunter (2024). Judging a Book by its Cover? Investigating Pre-Service Teacher's Stereotypes towards Pupils with Special Educational Needs. *Teaching and Teacher Education*, 142, Article 104526, 1–15.
- Skrodzka Monika (2024). *Stereotypy w biznesie. Jak wpływają na środowisko pracy i decyzje? Czy na pewno im nie ulegasz?*, <https://pl.linkedin.com/pulse/stereotypy-w-biznesie-jak-wp%C5%82ywaj%C4%85-na-%C5%9Brodowisko-pracy-skrodzka-zzgff> [odczyt: 24.05.2024].
- Szubański Kamil (2019). *Psycholog: nie jesteśmy w stanie funkcjonować bez stereotypów*, <https://naukawpolsce.pl/aktualnosci/news%2C32756%2Cpsycholog-nie-jestesmy-w-stanie-funkcjonowac-bez-stereotypow.html> [odczyt: 15.03.2024].
- Tambor Jolanta (2008). Stereotyp i prototyp – znaczenie terminów. *Postscriptum Polonistyczne*, 1(1), 23–29.
- Tomczyszyn Dorota (2008). My i oni – stereotypy społeczne w definiowaniu osób upośledzonych umysłowo. *Rozprawy Naukowe*, 2, 57–68.