

29 (2025) nr 1-2 (65-66), s. 35-42

DOI <https://doi.org/10.21697/snr.2025.65-66.1-2.4>

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-ND 4.0 International) license.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0>

Daniel SzupernakORCID 0009-0009-5860-6906
UKSW

Dyskryminacja płciowa w miejscu pracy – szczegółowa analiza psychologiczna, skutki oraz strategie interwencji

Gender Discrimination in the Workplace – A Detailed Psychological Analysis, Consequences, and Intervention Strategies

Abstrakt: Dyskryminacja płciowa w miejscu pracy pozostaje poważnym problemem pomimo istnienia przepisów antidyskryminacyjnych. W artykule przedstawiono psychologiczne mechanizmy napędzające dyskryminację, m.in. stereotypy, tożsamość społeczną i normy autorytarne. Omówiono również skutki dla jednostek, organizacji i społeczeństwa oraz przedstawiono wielowymiarowe strategie interwencji obejmujące aspekty formalne, kulturowe i psychospołeczne. Praca opiera się na metodologii mieszanych metod i analizie literatury, podkreślając potrzebę systemowego podejścia oraz zaangażowania liderów.

Słowa kluczowe: dyskryminacja płciowa, stereotypy płciowe, kultura organizacyjna, interwencje, psychologia społeczna

Abstract: Gender discrimination in the workplace remains a serious issue despite anti-discrimination laws. This article presents the psychological mechanisms driving discrimination, including stereotypes, social identity, and authoritarian norms. The consequences for individuals, organizations, and society are discussed alongside multi-dimensional intervention strategies covering formal, cultural, and psychosocial aspects. The study employs mixed methods and literature analysis, emphasizing the need for systemic approaches and leadership engagement.

Keywords: gender discrimination, gender stereotypes, organizational culture, interventions, social psychology

1. Wprowadzenie

W dzisiejszych strukturach zatrudnienia, pomimo formalnego wprowadzenia przepisów chroniących przed dyskryminacją, nierówności między płciami pozostają wszechobecne. Oczywiście przypadki, takie jak różnice w wynagrodzeniu, ograniczony dostęp do stanowisk kierowniczych czy bariery w awansach zawodowych, są często wynikiem zakorzenionych uprzedzeń oraz tradycyjnych oczekiwań społecznych i kulturowych. Znacznie subtelniejsze formy, określane jako tzw. dyskryminacja ukryta, funkcjonują na poziomie nieświadomych schematów myślenia i bywają niełatwe do rozpoznania, co utrudnia ich skuteczne zwalczanie. Skutki takich zachowań są wieloaspektowe i wpływają nie tylko na jednostki, ale także na funkcjonowanie organizacji i całe społeczeństwo.

Z perspektywy psychologicznej dyskryminacja płciowa wynika z kilku podstawowych mechanizmów. Po pierwsze, stereotypy płciowe kształtują sposób, w jaki postrzegamy role zawodowe i kompetencje pracowników. Po drugie, procesy grupowe, opisane w ramach teorii tożsamości społecznej, generują preferencje dla członków własnej grupy i utrwalają dominujące normy w organizacjach. Po trzecie, struktury organizacyjne obciążone autorytarnymi normami kulturowymi często wzmacniają przekonania, które utrudniają wprowadzanie zmian. Wreszcie, dynamiczne

interakcje frustracji, rywalizacji i negatywnych emocji, w połączeniu z systemowymi blokadami zawodowymi, mogą eskalować i utrwalać nierówności.

Badania Eagly i Carli¹, Karau i Eagly² oraz Tannen³ pokazują, że te mechanizmy mają realny wpływ na karierę kobiet, ograniczając ich możliwości awansu oraz dostęp do stanowisk menedżerskich. Dobbin i Kalev⁴ podkreślają, że samo wprowadzenie polityk antidyskryminacyjnych w organizacjach nie wystarcza – potrzebna jest ich konsekwentna implementacja oraz zmiana kultury organizacyjnej, aby działania te przynosiły rzeczywiste efekty. Ridgeway i Correll⁵ wskazują z kolei, że normy płciowe, utrwalone w świadomości menedżerów i pracowników, często prowadzą do nieświadomych uprzedzeń w podejmowaniu decyzji rekrutacyjnych i awansowych.

Celem artykułu jest dokładne zbadanie tych mechanizmów oraz zrozumienie, dlaczego dyskryminacja płciowa przetrwała mimo licznych prób wdrożenia polityk antidyskryminacyjnych, a także wskazanie działań, które rzeczywiście przynoszą rezultaty. Artykuł przedstawia rekomendacje, które łączą podejście oparte na przepisach, edukacji, kulturze organizacyjnej oraz wsparciu psychospołecznym, pokazując, jak można skutecznie tworzyć środowisko pracy wolne od nierówności. Rozszerzenie kontekstu o mechanizmy psychologiczne, strukturalne i kulturowe pozwala lepiej zrozumieć trudności, z jakimi borykają się organizacje, i umożliwia sformułowanie praktycznych wniosków dla kadry menedżerskiej oraz decydentów.

2. Psychologiczne podłoże dyskryminacji płciowej

W celu zrozumienia mechanizmów, które napędzają dyskryminację płciową, należy sięgnąć do kluczowych teorii psychologicznych, które łącznie tworzą spójny obraz źródeł i dynamiki tego zjawiska.

2.1 Rola stereotypów, tożsamości społecznej i kategoryzacji

Stereotypy płciowe działają jak głęboko zakorzenione filtry percepcyjne, które w procesie selekcji kandydatów do pracy kształtują wnioski na temat kompetencji, asertywności, zdolności przywódczych czy wrażliwości emocjonalnej. Te uprzedzenia mogą skutkować błędną oceną potencjału i predyspozycji zawodowych pracowników.

Teoria tożsamości społecznej⁶ wyjaśnia ten mechanizm na poziomie grupowym. Ludzie naturalnie faworyzują grupy, z którymi się identyfikują, dlatego w strukturach, w których dominują mężczyźni, kobiety mogą być postrzegane jako „obcy” element. To osłabia ich szanse na awans i pozostawia w strukturalnym cieniu.

1 Por. A.H. Eagly, L.L. Carli, *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*, Harvard Business School Press, Boston 2007.

2 Por. A.H. Eagly, S.J. Karau, *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*, „Psychological Review” 109 (3) 2002, s. 573–598.

3 Por. D. Tannen, *Talking from 9 to 5: Women and men at work*, William Morrow 1994.

4 Por. F. Dobbin, A. Kalev, *Why diversity programs fail*, „Harvard Business Review” 94 (7) 2016, s. 52–60.

5 Por. C.L. Ridgeway, S.J. Correll, *Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations*, „Gender & Society” 18 (4) 2004, s. 510–531.

6 Por. H. Tajfel, J.C. Turner, *An integrative theory of intergroup conflict*, w: W.G. Austin, S. Worchel (red.), *The social psychology of intergroup relations*, Brooks/Cole 1979, s. 33–47.

Jednocześnie koncepcja kategoryzacji poznawczej⁷ tłumaczy, jak w szybko podejmowanych decyzjach zawodowych obsługujemy dużą ilość informacji poprzez uproszczenia poznawcze. Te heurystyki sprzyjają automatycznemu wprowadzaniu stereotypów do ocen kandydatów, szczególnie w warunkach presji, np. w procesach rekrutacyjnych czy w szybkim przydzielaniu projektów.

2.2 Normy społeczne, role płciowe i autorytaryzm

Sandra Bem⁸ zauważyła, że role płciowe są wyuczonym wzorcem kulturowym, który jednostki internalizują. W konsekwencji społeczeństwo oczekuje od kobiet cech „opiekuńczych” i „empatycznych”, a od mężczyzn „konkurencyjnych” i „asertywnych”. Tak wytrenowane oczekiwania wynikają z presji kulturowej i są wzmacniane wewnątrzstrukturalnymi normami, które utrzymują pionowy podział ról w organizacjach.

Teoria autorytaryzmu⁹ sugeruje, że osoby silnie nastawione hierarchicznie są bardziej gotowe odrzucić tych, którzy zakłócają tradycyjne role. W takich środowiskach pojawiają się mechanizmy ochronne, blokujące zmianę strukturalną, nawet gdy nazwy polityk antidyskryminacyjnych są formalnie obecne.

2.3 Mechanizmy frustracji i agresji w miejscu pracy

Model frustracji i agresji¹⁰ jest szczególnie ważny w kontekście mężczyzn, którzy czują, że ich pozycja jest zagrożona. Frustracja, wynikająca z trudności w przebiciu się kobiet, często generowana przez strukturę, może eskalować w akty dyskryminacji, a także subtelne formy uprzedzeń, takie jak wykluczenie społeczne czy nieformalna deprecjacja.

3. Przegląd literatury oraz wyniki badań

Badania empiryczne dostarczają licznych dowodów na to, jak dyskryminacja płciowa przekłada się na praktyki zawodowe i jakie mechanizmy ją utrwalają.

Alice Eagly i Linda Carli¹¹ wskazują, że stereotypy płciowe „zatrzymują” kobiety na ścieżkach rozwoju kariery i utrudniają im dostęp do stanowisk menedżerskich. Styl przywództwa postrzegany jako „kobiecy”, bardziej oparty na harmonii i kooperacji, jest często błędnie interpretowany jako słabość przywódcza.

Deborah Tannen¹² zauważa, że kobiety często używają komunikacji zadaniowo-relacyjnej, która bywa gorzej oceniana przez „normę męską” stylu komunikacji, co skutkuje błędnymi ocenami asertywności. Na poziomie organizacji tego typu błędy w ocenie mogą hamować rozwój zawodowy kobiet.

7 Por. S.T. Fiske, S.E. Taylor, *Social cognition* (2nd ed.), McGraw-Hill 1991.

8 Por. S.L. Bem, *Gender schema theory: A cognitive account of sex typing*, „Psychological Review” 88 (4) 1981, s. 354–364.

9 Por. T.W. Adorno, E. Frenkel-Brunswik, D.J. Levinson, R.N. Sanford, *The authoritarian personality*, Harper & Row 1950.

10 Por. J. Dollard, L.W. Doob, N.E. Miller, O.H. Mowrer, R.R. Sears, *Frustration and aggression*. Yale University Press 1939.

11 Por. A.H. Eagly, S.J. Karau, *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*, dz. cyt.

12 Por. D. Tannen, *Talking from 9 to 5: Women and men at work*, dz. cyt.

Badania Doroty Dobbina i Daniela Kaleva¹³ wskazują natomiast, że bez głębokiej zmiany w strukturze i kulturze organizacyjnej nawet najlepsze polityki równościowe nie dają oczekiwanych rezultatów. Ich wyniki pokazują, że frameworki antydyskryminacyjne bez ich praktycznego wdrożenia i monitoringu są martwą literą.

Ridgeway i Correll¹⁴ przedstawiają mechanizm norm płciowych jako presję na podporządkowanie się określonym ścieżkom zawodowym. Wskazują, że menedżerowie bazują na kontekstualnych oczekiwaniach, co ogranicza możliwość przeciwdziałania tym zjawiskom.

4. Metodologia badawcza

W niniejszym opracowaniu przyjęto podejście opierające się na analizie literatury naukowej oraz wyników istniejących badań empirycznych, łącząc wnioski z badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych przez innych autorów. Analizy ilościowe opierały się na danych HR uwzględnianych w publikacjach, takich jak wynagrodzenia, wskaźniki awansów, rotacji, oceny kompetencji oraz wskaźniki zaangażowania. Wyniki badań jakościowych, cytowane w literaturze, obejmują wywiady pogłębione z pracownikami i menedżerami oraz studia przypadków organizacji, które przeszły proces transformacji kulturowej.

Interpretacja wyników uwzględnia związki z teoriami: analizowano, na ile stereotypowe oczekiwania wpływają na decyzje rekrutacyjne, jak system autorytarnej kultury organizacyjnej blokuje awans, jakie są psychosomatyczne skutki dotkniętych jednostek oraz które interwencje okazały się najbardziej skuteczne.

W badaniach szczególnie podkreślano potrzebę podejścia intersekcyjnego, skupienia się nie tylko na płci, ale także na wieku, etniczności, niepełnosprawności, statusie rodzicielskim i warunkach kulturowych. Porównanie sektora publicznego i prywatnego oraz organizacji międzynarodowych pokazało, że systemowe podejście jest najbardziej obiecujące.

5. Skutki dyskryminacji płciowej

Dyskryminacja płciowa w miejscu pracy wywołuje konsekwencje na wielu poziomach – jednostkowym, organizacyjnym i społecznym. Na poziomie jednostkowym badania Eagly i Carli¹⁵ oraz Karau i Eagly¹⁶ pokazują, że utrwalone stereotypy płciowe mają bezpośredni wpływ na postrzeganie kompetencji i stylu przywództwa kobiet, co prowadzi do ograniczenia ich aspiracji zawodowych. Kobiety, które doświadczają dyskryminacji, często cierpią z powodu przewlekłego stresu, lęku i obniżonej samooceny, co w dłuższej perspektywie może powodować depresję oraz problemy psychosomatyczne, takie jak zaburzenia snu czy spadek odporności¹⁷. Tannen¹⁸ zauważa, że styl komunikacji kobiet, oparty na współpracy i relacjach, bywa błędnie interpretowany jako brak asertywności, co dodatkowo utrudnia rozwój kariery. Wyniki badań jakościowych wskazują, że

13 Por. F. Dobbin, A. Kalev, *Why diversity programs fail*, dz. cyt.

14 Por. C.L. Ridgeway, S.J. Correll, *Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations*, dz. cyt.

15 Por. A.H. Eagly, L.L. Carli, *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*, dz. cyt.

16 Por. A.H. Eagly, S.J. Karau, *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*, dz. cyt.

17 Por. F. Dobbin, A. Kalev, *Why diversity programs fail*, dz. cyt.

18 Por. D. Tannen, *Talking from 9 to 5: Women and men at work*, dz. cyt.

osoby doświadczające dyskryminacji częściej rezygnują z łączenia życia zawodowego z rodzinnym lub zmieniają ścieżkę kariery, co często skutkuje utratą ich potencjału dla rynku pracy.

Na poziomie organizacyjnym skutki dyskryminacji obejmują spadek zaangażowania pracowników oraz wyższą rotację kadry, co wiąże się ze wzrostem kosztów związanych z rekrutacją, szkoleniami wdrożeniowymi i spadkiem produktywności¹⁹. Brak równości w zespołach ogranicza kreatywność i innowacyjność, gdyż normy konformizmu płciowego utrudniają otwartą wymianę pomysłów i wspólne podejmowanie decyzji. Ridgeway i Correll²⁰ pokazują, że menedżerowie często działają w oparciu o kontekstualne oczekiwania społeczne, co prowadzi do podtrzymywania stereotypowych ścieżek zawodowych i utrudnia realizację polityk równościowych, nawet jeśli są one formalnie wprowadzone.

Skutki społeczne dyskryminacji płciowej są długofalowe i strukturalne. Ograniczony udział kobiet w stanowiskach kierowniczych, nauce i biznesie prowadzi do zmniejszenia różnorodności podejmowanych decyzji i spowolnienia innowacyjności w organizacjach i całych sektorach gospodarki²¹. Brak autentycznej egalitaryzacji w miejscu pracy utrwala kulturowe stereotypy, które następnie przenikają do edukacji, mediów i struktur rodzinnych, reprodukując wzorce dyskryminacyjne w kolejnych pokoleniach. Ridgeway i Correll²² podkreślają, że bez zmiany norm kulturowych i codziennych praktyk organizacyjnych, polityki antydyskryminacyjne pozostają jedynie formalnym zapisem, nie przynosząc realnej poprawy sytuacji kobiet w miejscu pracy.

6. Strategie i interwencje – pełne podejście wielowymiarowe

Na podstawie analizy wyników badań oraz przeglądu literatury można sformułować jasną konkluzję: skuteczna walka z dyskryminacją płciową wymaga kompleksowych działań na trzech poziomach: formalnym, kulturowym i psychospołecznym.

6.1. Mechanizmy formalne

Ich podstawę stanowią polityki antydyskryminacyjne oraz zapewnienie transparentności procesów. Kluczową rolę odgrywają audyty płacowe, które pozwalają ujawnić strukturalne dysproporcje, a także procedury transparentnego rekrutowania i awansowania z jasno określonymi kryteriami, opartymi na kompetencjach. Wdrożenie tych rozwiązań wymaga jednak nie tylko woli formalnej, lecz także efektywnego monitoringu i świadomej egzekucji – przez niezależne komórki, raportowanie oraz sankcje za złamanie zasad.

Analiza przykładów z krajów nordyckich pokazuje, że tamtejsze kultury korporacyjne skutecznie wdrażają politykę równości, choć podkreślają, że kluczowa jest adaptacja w oparciu o lokalny kontekst. W przeciwnym razie formalne mechanizmy mogą nie przynosić oczekiwanych efektów.

19 Por. F. Dobbin, A. Kalev, *Why diversity programs fail*, dz. cyt.

20 Por. C.L. Ridgeway, S.J. Correll, *Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations*, dz. cyt.

21 Por. A.H. Eagly, L.L. Carli, *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*, dz. cyt.

22 Por. C.L. Ridgeway, S.J. Correll, *Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations*, dz. cyt.

6.2. Budowanie kultury i przywództwa inkluzywnego

Obszar kulturowy stanowi fundament skutecznych interwencji. Kluczowe jest zrozumienie wartości organizacyjnych oraz ich dostosowanie do zasad inkluzywności, co oznacza, że zarówno język, jak i praktyki komunikacyjne powinny promować równość. Przykładowe działania obejmują kampanie wewnętrzne, storytelling oraz warsztaty oparte na autentycznych historiach, które pozwalają przełamywać stereotypy. Istotny aspekt stanowi także rola liderów, menedżerów o umiejętnościach inkluzywnego przywództwa, potrafiących wzmacniać narrację równych szans.

6.3. Edukacja – treningi kompetencji emocjonalnych i rozpoznawania uprzedzeń

Rozwój kompetencji społeczno-emocjonalnych oraz zwiększanie świadomości uprzedzeń to kolejny krok. Szkolenia oparte na psychologii uprzedzeń pozwalają uczestnikom zrozumieć mechanizmy nieświadome, które rzutują na ich decyzje zawodowe. Warsztaty NLP, interaktywne ćwiczenia oraz case studies są skuteczne, bowiem angażują do refleksji i praktyki, co pozwala budować realne zmiany postaw i zachowań.

6.4. Wsparcie psychospołeczne – coaching, mentoring, grupy rozwoju

Jednostki, które doświadczyły dyskryminacji, potrzebują skutecznej pomocy. Coaching i mentoring oferują przestrzeń do refleksji, odbudowy kompetencji i asertywności. Grupy wsparcia zawodowego tworzą swoiste społeczności solidarności, wzmocnienia i rozwoju psychicznego. W wymiarze organizacyjnym takie inicjatywy wpływają na retencję pracowników, co przekłada się na większą efektywność i wzrost morale zespołów.

6.5. Ewaluacja skuteczności interwencji

Badania programów antydyskryminacyjnych pokazują, że działania te są skuteczne tylko wtedy, gdy podejście ma charakter wielowymiarowy. Najlepsze efekty osiągają organizacje, które łączą regulacje, edukację i wsparcie psychospołeczne. Przykładowo, organizacje wdrażające jednocześnie audyt płac, program mentoringowy oraz szkolenia z kompetencji emocjonalnych odnotowują wzrost liczby kobiet w kadrze zarządzającej, spadek fluktuacji pracowników, wyższy poziom wskaźników satysfakcji oraz lepszą reputację rynkową.

Skuteczne wdrożenie tych działań charakteryzuje się standaryzacją procesów, odpowiedzialnością menedżerów, cyklicznym audytem i otwartą kulturą uczenia się. Wartościowe efekty przynosi także gromadzenie danych i ich transparentne udostępnianie, które nie tylko zwiększa zaufanie, lecz także umożliwia formułowanie wniosków.

7. Wnioski i podsumowanie

Z perspektywy psychologii społecznej zrozumienie uprzedzeń jako zjawiska zakorzenionego w mechanizmach poznawczych i społecznych nie może ograniczać się jedynie do edukacji. Wymaga ono również kontroli strukturalnej oraz pracy nad kulturą organizacyjną. Pierwszym krokiem powinna być pogłębiona analiza mechanizmów *cognitive bias* i ról płciowych, która stanowi podstawę do tworzenia skutecznych strategii antydyskryminacyjnych. Drugi krok to integracja działań, czyli prawodawstwa, polityk wewnętrznych, edukacji i wsparcia psychospołecznego,

w sposób spójny, strukturalny i wielowymiarowy. Trzecią, równie istotną strategią jest angażowanie liderów, którzy poprzez inkluzywność i transparentność komunikacyjną mogą wzmacniać kulturę organizacyjną. Czwarty aspekt to systematyczne szkolenia i monitoring, które umożliwiają organizacjom ciągle dostosowywanie swojej polityki i wyciąganie wniosków. Wreszcie, piąta rekomendacja wskazuje na konieczność prowadzenia dalszych badań, zwłaszcza porównawczych, intersekcyjnych i sektorowych, aby dostosowywać strategię do konkretnych kontekstów i grup o różnorodnych potrzebach.

Dyskryminacja płciowa w miejscu pracy jest zjawiskiem złożonym, które przetrwało mimo wprowadzania licznych polityk antidyskryminacyjnych. Analiza literatury i badań empirycznych wskazuje, że jej źródłem są zarówno mechanizmy poznawcze, takie jak utrwalone stereotypy dotyczące kompetencji i stylu przywództwa kobiet, jak i strukturalne bariery organizacyjne, w tym brak transparentności procesów awansu i wynagrodzeń oraz normy kulturowe podtrzymywane przez liderów. Te głęboko zakorzenione czynniki sprawiają, że formalne regulacje często pozostają nieskuteczne, jeśli nie są poparte działaniami praktycznymi i zmianą kulturową.

Skuteczne przeciwdziałanie dyskryminacji wymaga podejścia wielowymiarowego i systemowego. Realny postęp osiągają organizacje, które rozwijają przywództwo inkluzywne, w którym liderzy są świadomi uprzedzeń i potrafią kształtować kulturę wspierającą różnorodność. Ważne jest również wprowadzenie transparentności procesów organizacyjnych, w tym jawnych kryteriów awansu i wynagrodzeń, co ogranicza subiektywne oceny oparte na stereotypach. Edukacja i warsztaty bazujące na autentycznych doświadczeniach pracowników pozwalają przełamać nieuświadomione uprzedzenia, a podejście intersekcyjne, uwzględniające nie tylko płeć, ale także wiek, pochodzenie, status rodzicielski czy niepełnosprawność, umożliwia kompleksowe reagowanie na nierówności. Równocześnie konieczne jest stałe monitorowanie efektów polityk antidyskryminacyjnych, aby wprowadzane działania mogły być udoskonalane i korygowane w praktyce.

Wdrożenie tych strategii wymaga czasu i konsekwencji, ale przynosi wymierne efekty zarówno w postaci zwiększenia równości szans, satysfakcji pracowników, jak i efektywności organizacji. Kluczowe jest zrozumienie, że zmiana kulturowa musi iść w parze z politykami formalnymi, ponieważ dopiero w takim połączeniu możliwe jest przełamanie utrwalonych schematów i stworzenie środowiska pracy, w którym różnorodność i równość są rzeczywiście praktykowane.

Bibliografia

- Adorno T.W., Frenkel-Brunswick E., Levinson D.J., Sanford R.N., *The authoritarian personality*, Harper & Row 1950.
- Bem S.L., *Gender schema theory: A cognitive account of sex typing*, "Psychological Review" 88 (4) 1981, s. 354–364.
- Dollard J., Doob L.W., Miller N.E., Mowrer O.H., Sears R.R., *Frustration and aggression*, Yale University Press 1939.
- Dobbin F., Kalev A., *Why diversity programs fail*, "Harvard Business Review" 94 (7) 2016, s. 52–60.
- Eagly A.H., Carli L.L., *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- Eagly A.H., Karau S.J., *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*, "Psychological Review" 109 (3) 2002, s. 573–598.
- Fiske S.T., Taylor S.E., *Social cognition* (2nd ed.), McGraw-Hill 1991.
- Ridgeway C.L., Correll S.J., *Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations*, "Gender & Society" 18 (4) 2004, s. 510–531.

Tajfel H., Turner, J.C., *An integrative theory of intergroup conflict*, w: W.G. Austin, S. Worchel (red.), *The social psychology of intergroup relations*, Brooks/Cole 1979, s. 33–47.

Tannen D., *Talking from 9 to 5: Women and men at work*, William Morrow 1994.