

Zuzanna Staniszewska, Anna Górska
Akademia Leona Koźmińskiego

Marka osobista CEO: różnice w sposobach kreacji wśród kobiet i mężczyzn¹

Wstęp

Deterministyczne postrzeganie osób przez pryzmat płci oraz dyskryminacja wynikająca z przypisywania płciom społecznie i kulturowo ukształtowanych cech pozostaje jednym z głównych problemów w społeczeństwie XXI w. [Bohnet 2018; Slatton, Brailey 2019]. Różnice pomiędzy rolami ekonomicznymi [Adamska et al. 2014] a społecznymi [Vogel et al. 2003] kobiet i mężczyzn opierają się na wciąż pokutujących stereotypach. Schematyczne postrzeganie kobiet i mężczyzn przejawia się w codziennych interakcjach społecznych, znajdując swój wyraz w opiniach, krytycznych uwagach i ocenach dowodzących różnic w traktowaniu kobiet i mężczyzn [Bohnet 2018].

Stereotypowe postrzeganie kobiet na wysokich stanowiskach nadal stanowi istotną przeszkodę na drogach ich sukcesu oraz awansu [Baskiewicz 2013; Heilman, Parks-Stamm 2007; Tabassum, Nayak 2021]. Badania potwierdzają, że kobiety są uważane za mniej asertywne i mniej kompetentne [Górska 2017]; rzadziej postrzega się je w roli liderki [Koenig et al. 2011; Powell, Butterfield 1984; 1989; Schein 2007]. Model zgodności ról [Eagly, Karau 2002] oraz model braku dopasowania [Heilman, Block, Martell 1995; Heilman 2001] wskazują na rozbieżności pomiędzy stereotypowym postrzeganiem przywódcy a stereotypowym postrzeganiem kobiet. Badania sugerują zarazem, że choć mężczyźni i kobiety zajmują wysokie stanowiska zachowują się bardzo podobnie, mężczyźni z reguły oceniani są jako lepsi liderzy [Schein 1973; Schein i in. 1996]. Konsekwencją tych barier jest nadal utrzymująca

się wyraźna dysproporcja pomiędzy liczbą kobiet a liczbą mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych [Grant Thornton 2018]. Niedostateczna reprezentacja kobiet na stanowiskach przywódczych [Carli, Eagly 2016; Karau, Eagly 1999], pełniących funkcję dyrektorów zarządzających, zasiadających w zarządach firm [Kirsch 2018], zajmujących wysokie stanowiska w organizacjach naukowych [Carli et al. 2016] i polityce [Teele, Kalla, Rosenbluth 2018], w połączeniu z powolnym tempem ich awansu, sprawia, że problem równości kobiet i mężczyzn w strukturach organizacyjnych pozostaje nierozwiązany [McKinsey 2020].

Media jako środki masowego przekazu stały się głównym instrumentem rozpowszechniania informacji mających wpływ na świadomość społeczną, w tym na to, jak postrzegamy mężczyzn i kobiety [Wood 1994]. Badania prowadzone od lat 80. XX w. potwierdzają, że wizerunek mężczyzn i kobiet w mediach zmienia się w czasie, dostosowując swój przekaz do sytuacji ekonomicznej i społeczno-politycznej panującej w danym czasie [Massé, Rosenblum 1988]. Dzisiejsze analizy dowodzą, że medialna stereotypizacja kobiet ma jednocześnie związek z ich aktywnością społeczną [Doris, Summers, Carter 2013] i w konsekwencji wpływa na to, jak kobiety na wysokich stanowiskach postrzegane są w roli liderki [Celia, Gabaldon 2014; Bligh et al. 2012; Simon, Hoyt 2012].

Badania dotyczące reprezentacji kobiet w mediach stanowiły przedmiot analiz wielu badaczy ostatnich lat [Bligh et al. 2012; Byerly, Ross 2008; Gauntlett 2008; Gill, Gill 2007]. Nieustanny rozwój i dostępność mediów stawia zatem przed kobietami

zajmującymi wysokie stanowiska zarządcze szczególnie wyzwania. Wystarczy przypomnieć przykłady kobiet określanych mianem „żelaznych dam” lub krytykowanych przez media za to, że były „zbyt agresywne”. Zgodnie z obowiązującymi normami społecznymi dotyczącymi płci, kobiety powinny być uprzejme, ciepłe i opiekuńcze [Eisenclas 2013; Prentice, Carranza 2002], jednak gdy te normy są łamane i nieprzestrzegane, kobiety są krytykowane za nieposłuszeństwo [Rudman, Glick 2001]. Jedną z metod pokonywania barier związanych ze stereotypowym postrzeganiem kobiet jest kreowanie silnej i autentycznej marki osobistej, dzięki której kobiety mają szansę wyróżnienia się na rynku i podkreślenia swoich atutów – niekoniecznie tych związanych z płcią, ale wynikających z wykształcenia, doświadczenia i kompetencji, które powinny stanowić o sukcesie i możliwościach awansu kobiet.

Większość opracowań na temat marki osobistej ma charakter popularnonaukowy. Ich autorami są w większości praktycy udzielający wskazówek i porad, dzięki którym czytelnik (w wielu przypadkach aktualnie poszukujący pracy) będzie w stanie stworzyć silną markę osobistą (patrz: Peters, McNally i Speak; Montoya, Arruda, Nicolino, Spillane). Jednocześnie, w literaturze akademickiej wciąż brakuje badań mających na celu analizę elementów różniących proces kształtowania marki osobistej przez kobiety i mężczyzn [Gorbatov et al. 2021; Thompson-Whiteside et al. 2018]. Chociaż płeć jest postrzegana jako główny element różnicujący, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym, autorzy opracowań naukowych nie dokonują rozróżnienia pomiędzy sposobami tworzenia marki osobistej przez kobiety i mężczyzn. W związku z tym w środowisku naukowym to mężczyźni traktuje się często jako domyślny przedmiot badań nad marką osobistą.

Mężczyźni i kobiety są postrzegani różnie, a co za tym idzie, ich marki osobiste mogą być kreowane i prezentowane w inny sposób. Pytanie, czy występują różnice w procesie kreowania marki osobistej przez liderów i liderki, pozostaje bez odpowiedzi [Górska 2021]. Odwołując się do zaobserwowanej luki badawczej, autorki podejmują próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze: Jakie różnice występują w procesie kształtowania marek osobistych przez kobiety i mężczyzn na stanowiskach CEO? W jaki sposób kobiety i mężczyźni na stanowiskach CEO budują markę osobistą z wykorzystaniem mediów?

Niniejszy artykuł ma charakter eksploracyjny, a jego celem jest identyfikacja różnic w sposobach kształtowania marki osobistej CEO przez kobiety

i mężczyzn. Rozpocniemy od omówienia literatury przedmiotu oraz różnic w postrzeganiu kobiet oraz mężczyzn w sytuacjach zawodowych i prywatnych, koncentrując się przede wszystkim na marce osobistej liderów, liderki i prezesów oraz prezesek. Następnie przedstawimy wstępne wyniki badania pilotażowego, a wnioski omówimy w kontekście wcześniejszych ustaleń. W ostatniej części zaprezentujemy zalecenia dotyczące przyszłych badań i omówimy ograniczenia.

Przegląd literatury

Znaczenie marki osobistej

Znaczenie marki osobistej w kontekście rozwoju osobistego i rekrutacji wzrosło pod koniec XX w. [Hearn 2008]. Presja związana z globalizacją i rosnącym znaczeniem mediów społecznościowych przekłada się na wagę, jaką przypisujemy posiadaniu dobrze rozpoznawalnej marki osobistej [Górska et al. 2020; Johnson 2017; Labrecque, Markos, Milne 2011; Mazurek et al. 2020]. To bowiem od jednostki oczekuje się dzisiaj wzięcia odpowiedzialności za swoje zatrudnienie, a także dbania o własną atrakcyjność i wartość na rynku pracy [Vosloban 2014]. I. Shepherd [2005] twierdzi, że odróżnianie się od innych jest strategią umożliwiającą zdobycie przewagi na rynku. Według D.E. McCorkle et al. [McCorkle, Joe, Memo 1992] głównym celem kreowania marki osobistej jest natomiast osiągnięcie celów zawodowych poprzez eksponowanie własnych umiejętności i postaw.

Wzmocniona konkurencja między pracownikami zaowocowała dynamicznymi zmianami procesów rekrutacyjnych. Rekrutujący wraz z pracownikami przenieśli się do środowiska cyfrowego, ponieważ narzuca ono mniejsze ograniczenia i zapewnia większą skuteczność w aspekcie łączenia grup interesu w porównaniu z tradycyjnymi metodami [Gale 2013; Labrecque, Markos, Milne 2011; Kucharska 2018]. Media społecznościowe dla rekrutujących są dzisiaj także źródłem nieformalnych informacji o kandydatach [Berkelaar, Buzzanell 2015; Shaker, Hafiz 2014], które uzupełniają dane przekazywane oficjalnie przez osoby ubiegające się o dane stanowisko.

Tworzenie własnej marki, szczególnie za pośrednictwem mediów społecznościowych i dedykowanych platform pośrednictwa pracy, jest zjawiskiem coraz bardziej powszechnym; jak twierdzą praktycy i specjaliści, aktywne kształtowanie marki osobistej jest obecnie koniecznością, a ci, którzy tego nie wie-

dzą, tracą możliwości rozwoju własnej kariery [Gorbatov, Khapova, Lysova 2019; Schawbel 2009]. Pracowników przekonuje się, że powinni postrzegać samych siebie jako przedsiębiorców nawet w kontekście pracy najemnej [Peters 1997; Vosloban 2014]. Takie podejście skutkuje silną indywidualizacją pracowników korporacji [Vallas, Cummins 2015]. Jednocześnie kariera stała się dobrem będącym własnością pracownika, którą ten buduje na kolejnych stanowiskach i w kolejnych organizacjach; podlega ona interpretacji zgodnie z obowiązującymi normami i jest przedmiotem presji społecznej [Dumont, Ots 2020; Lair, Sullivan, Cheney 2005]. Praca na rzecz kształtowania marki osobistej ma być dowodem kontrolowania własnej tożsamości i stanowić pewnego rodzaju odpowiedź na niepewne warunki zatrudnienia.

Rozumienie marki osobistej

Definicje marki osobistej są często ogólne i nie odzwierciedlają jej „zarządczego” charakteru [Wojtaszczyk, Maszewski 2014]. Aby zdefiniować markę osobistą, autorki odwołują się zatem do klasycznej definicji marki w naukach o zarządzaniu. Jeśli przyjmiemy, że przez markę rozumie się zbiór skojarzeń, jakie budzą określone towary lub usługi [Keller 1993], markę osobistą należy zdefiniować jako „zbiór skojarzeń, jakie budzi dana osoba” [Parmentier, Fischer, Reuber 2013:375]. Jak wspomniano wcześniej, marki mają przyciągać uwagę klientów poprzez wyróżnianie się na tle konkurencji [Keller 2008]; przez analogię, głównym celem marki osobistej jest wyróżnienie się danej osoby spośród innych [Peters 1997]. Tworzenie osobistej marki ma umożliwić „uchwycenie i promowanie” przedsięwzięć, opinii i mocnych stron danej osoby, które są wyjątkowe z punktu widzenia grupy docelowej [Labrecque, Markos, Milne 2011:39], a w ten sposób zapewnić jednostce i zainteresowanym stronom pewną wartość dodaną [Shepherd 2005].

Podobnie jak w przypadku marek produktów tożsamość związana z marką osobistą ma kilka wymiarów, jednocześnie musi pozostawać spójna i jasna, jeśli ma być wiarygodna [Bendisch 2011]. Jak zauważył J.N. Kapferer [1997:17], tożsamość marki nadaje produktowi znaczenie w czasie i przestrzeni. W przypadku produktów twórcy marki tworzą i definiują jej pożądaną tożsamość [Aaker 2003]; w przypadku marek osobistych tożsamość nie może być definiowana wyłącznie przez jej twórcę [Parmentier, Fischer, Reuber 2013], ale musi również obejmować samą osobę. To oznacza, że marka oso-

bista może zostać stworzona przez inną osobę niż ta, która ją reprezentuje [Jacobson 2020]. Zdecydowana większość specjalistycznie przygotowywanych strategii tworzenia marki osobistej jest skierowana do profesjonalistów, którzy pragną rozwijać i prezentować pożądaną tożsamość, jednak te praktyki w miarę upływu czasu przesuwają się w dół piramidy i hierarchii zawodowej, obejmując przy tym także ludzi młodych oraz studentów [Górska 2016; Johnson 2017] poszukujących zatrudnienia na niższych szczeblach.

Kolejną kwestią, którą należy rozważyć, jest stabilność marek osobistych. Tożsamość marek produktów i usług jest uważana za względnie stabilną na przestrzeni czasu. Człowiek jest bytem o wiele bardziej złożonym niż produkt, dlatego tożsamość marki osobistej może się zmieniać w zależności od otoczenia, pełnionej funkcji i nastroju. W rezultacie może pojawić się konflikt pomiędzy tożsamością własną a tą wynikającą z pełnionej funkcji.

Według D. Aakera i E. Joachimsthalera [2000] tożsamość marki można ująć jako tożsamość podstawową i rozszerzoną. Tożsamością podstawową jest sama istota marki, czyli to, co sobą reprezentuje. Mówimy tutaj o wyeksponowaniu różnic, przyciągnięciu uwagi odbiorców oraz zjednaniu ich wokół danej marki. Tożsamość rozszerzona obejmuje bieżące, tymczasowe skojarzenia, które mają stanowić uzupełnienie tożsamości podstawowej. W przypadku marek osobistych tożsamość podstawową stanowią podstawowe wartości, natomiast rozszerzoną cechy, które, w odróżnieniu od podstawowych, mogą zmieniać się w czasie. Należy przy tym zaznaczyć, że taka konceptualizacja marki odnosi się wyłącznie do wewnętrznego rozumienia marki, a więc do tego, jak się ją buduje, a nie do tego, jak jest się postrzeganym.

D. Oyserman [2009] i R. Davis [2015] podkreślają różnicę między tym, jak postrzegamy siebie, a tym, jak chcemy być postrzegani. Jest to cecha wyróżniająca marki osobiste. Bazując na wcześniejszych opracowaniach, D. Aaker i E. Joachimsthaler [2000] zdefiniowali podstawową i rozszerzoną tożsamość marki osobistej prezesa (CEO). Tożsamość podstawowa obejmuje kraj pochodzenia, wykształcenie, umiejętności i wartości, natomiast na rozszerzoną składa się wygląd, styl komunikacji, sukces, posiadany majątek, miejsce zatrudnienia i styl życia prezesa. Należy przy tym podkreślić, że sposób postrzegania tych elementów zależy od odbiorców i może różnić się w zależności od płci [Górska 2017], tzn. kobiety częściej niż mężczyźni postrzegane są

przez pryzmat ról pozazawodowych (matka, babcia, żona itp.). W kolejnej części pokażemy, że również liderki są postrzegane przez ten pryzmat, w związku z czym płeć ma znaczenie w procesie budowania marki osobistej lidera.

Postrzeganie kobiet na stanowiskach kierowniczych

W obszarze przywództwa, polityki i biznesu pokutują negatywne i krzywdzące stereotypy dotyczące kobiet, co uwidacznia się w kilku nurtach badawczych. Zasadniczo kobiety postrzegane są jako gorsze liderki [Górska 2017], co wynika z wielowiekowej dominacji mężczyzn, którzy zdefiniowali style przywództwa, do których jesteśmy przyzwyczajeni [Eagly, Karau 2002]. Właśnie dlatego cechy, które kojarzymy z dobrym przywódcą, są typowo męskie [Eagly, Johannesen-Schmidt 2001; Schein, Davidson 1993]. To przekonanie sprzyja powierzaniu ról przywódczych mężczyznom, postrzeganym jako „domyślni liderzy”. Paradygmat *think leader – think male* (myśląc o menedżerze, myślimy o mężczyźnie) [Schein, Davidson 1993] ugruntowuje uprzedzenia wobec kobiet, co znajduje odzwierciedlenie w obsadzaniu stanowisk kierowniczych, możliwościach awansu, a także decyzjach dotyczących kształcenia [Schein 2007].

W opublikowanym w 2011 r. badaniu stereotypowe cechy lidera silniej korelowały z cechami męskimi (korelacja = 0,62) niż z cechami kobiecymi (korelacja = 0,25) [Koenig et al. 2011]. Badania G.N. Powella i D.A. Butterfielda [1984; 1989] przyniosły zbliżone wyniki, przy czym stereotypy dotyczące przywódców były postrzegane jako mające cechy bliższe cechom agentycznym (męskim) niż społecznym (żeńskim). Innymi słowy przywódcy są stereotypowo postrzegani jako bardziej podobni do mężczyzn niż do kobiet. Podobne wnioski można było wyciągnąć z badania przeprowadzonego w Polsce w 2017 r. Okazało się, że kobiety nadal są postrzegane jako mniej wykwalifikowane, mniej lubiane i rzadziej zatrudniane, a także oceniane gorzej niż mężczyźni o tych samych kompetencjach, umiejętnościach i doświadczeniu [Górska 2017].

Negatywne postrzeganie liderki dodatkowo ugruntowuje syndrom braku dopasowania (ang. *lack of fit*), wynikający ze zbieżności w stereotypowym postrzeganiu cech typowych dla liderów, które odzwierciedlają cechy męskie, a zarazem rozbieżności pomiędzy stereotypowymi cechami liderów a cechami kobiet [Eagly 2007]. Widoczna jest także dychotomia w podejściu do autorytarnych menedże-

rek i autorytarnych menedżerów, ponieważ taki styl zarządzania jest bardziej akceptowany u mężczyzn niż u kobiet [Eagly 2007]. Kobieta zarządzająca w autorytarnym stylu uważana jest za agresywną, a jej zachowanie budzi opór, ponieważ kobiety są stereotypowo postrzegane jako „życzliwe”. Autokratyczny styl zarządzania kłóci się z tym stereotypem, co skutkuje niekorzystną oceną kobiety.

Kolejnym przykładem różnic w akceptowaniu zachowań kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych jest dylemat asertywności. „Zbyt asertywnie” zachowanie liderki jest postrzegane negatywnie i kojarzone z agresją; z drugiej strony „nadmierną gotowość do współpracy” uważa się za nieprzystającą do pozycji lidera, a kobietę, która taką gotowość przejawia, krytykuje się często za to, że nie jest „dość twarda”. Mamy zatem do czynienia z niekonsekwentnym obrazem menedżerki: kiedy zachowanie liderki potwierdza oczekiwania i stereotypy względem kobiet, postrzega się ją jako niewystarczająco kompetentną („zbyt miękką”), gdy kobieta zachowuje się przeciwnie, krytykuje się ją natomiast za to, że jest „niekobieca” i „zbyt twarda” [Kellerman, Rhode 2009].

Kobiety są tradycyjnie postrzegane jako opiekuńcze, dążące do budowania relacji z innymi ludźmi, ciepłe i życzliwe, a od przywódców oczekuje się asertywności, wytrwałości, skupienia na wynikach oraz pewności siebie. Zatem problem niedopasowania zachodzi poprzez zaistniałą sprzeczność w oczekiwaniach wobec kobiet liderki, które powinny odgrywać rolę kobiecą, a zarazem męską z powodu obejmowanego stanowiska.

Gdy patrzy się z nieco innej perspektywy, widać, że kobiety mogą spotkać się także z innym rodzajem dyskryminacji, związanym z atrakcyjnością fizyczną. Zasadniczo kobiety postrzegane jako nieatrakcyjne oraz, przeciwnie, bardzo atrakcyjne są w niekorzystnej sytuacji jako kandydatki na stanowiska kierownicze [Bartol 1980]. Badania wykazały potencjalnie pozytywną korelację pomiędzy atrakcyjnością fizyczną a sukcesem politycznym u mężczyzn [Little et al. 2007], natomiast korelacja negatywna wystąpiła wśród kobiet [Berggren, Jordahl, Poutvara 2010]. Atrakcyjność fizyczna jest zatem atutem w przypadku mężczyzn, ale niekoniecznie w przypadku kobiet [Lee et al. 2015]. Oczekiwania społeczne wobec liderki są więc sprzeczne [Heilman, Block, Martell 1995], co skutkuje negatywnymi postawami wobec nich, a także przekłada się na stronnicze oceny [Eagly, Carli 2007; Eagly 2007; Górska 2017].

Wyniki cytowanych powyżej badań unaoczniają trudności, z jakimi mierzą się kobiety aspirujące do przywództwa. W społeczeństwie obowiązują podwójne standardy dotyczące przywództwa kobiet i mężczyzn, które przejawiają się w uprzedzeniach i niekonsekwentnych ocenach. Efektem uprzedzeń w stosunku do kobiet jest to, że deprecjonuje się pracę menedżerek, a gdy wartości ich pracy nie sposób zaprzeczyć, sukces przypisuje się raczej czynnikom zewnętrznym niż osobistym zdolnościom; gdy nawet to nie jest możliwe, menedżerka jest niepopularna, zostaje odrzucona i postrzegana negatywnie [Heilman 1994]. Konkludując: powyższa analiza ujawnia potencjalne zagrożenie dla kobiet, które aspirują do bycia liderami, ponieważ cechy kobiece nie należą do cech przywódczych [Schein, Davidson 1993], co może prowadzić do ich negatywnych ocen w roli liderki [Heilman, Block, Martell 1995].

Marka osobista lidera

Jako że kobiety i mężczyźni na stanowiskach kierowniczych są odbierani w różny sposób, ich marki osobiste również mogą być inaczej odbierane i oceniane, a co za tym idzie – ich kreacja i prezentacja może być różna.

Jednym z kluczowych elementów strategii kształtowania marki osobistej liderów jest ich prezentacja w mediach [Bendisich, Larsen, Trueman 2007; Fettscherin 2015; Jin, Yeo 2011; Milbourn 2003; Nguyen-Dang 2005]. Badanie przeprowadzone przez M.C. Portera et al. [Porter, Anderson, Nhotsavang 2015] dowodzi, że liderzy są coraz częściej obecni w mediach tradycyjnych i internetowych. K.M. Getchell i L.S. Beitelspacher [2020] analizowały, w jaki sposób kobiety i mężczyźni opisywani są w magazynie „Forbes”. Odkryły, że „Forbes” przedstawia dyrektorki ds. marketingu, akcentując ich płęć i odwołując się do cech uznawanych za kobiece, a zarazem rzadziej posługuje się sformułowaniami zwyczajowo używanymi do opisu przywództwa. Ponadto dyrektorki ds. marketingu zostały wspomniane tylko 1050 razy, w porównaniu z 1959 wzmiankami na temat mężczyzn pełniących tę samą funkcję. Oznacza to mniejszą widoczność i reprezentację kobiet, a przez to mniejsze szanse na rozpoznawalność i skuteczne promowanie marki osobistej.

Badacze wskazują, że liderzy są coraz bardziej aktywni na różnych platformach społecznościowych [Alghawi, Yan, Wel 2014; Malhotra, Malhotra 2016], także w Polsce [Korzyński 2018]. Wyniki badania przeprowadzonego przez Brandfog [2016] dowodzą, że prezesi obecni w mediach spo-

łecznościowych są uważani za „lepiej przygotowanych do przewodzenia przedsiębiorstwom w świecie Web 2.0” [Brandfog 2016:7]. Należy przy tym wspomnieć, że każda platforma społecznościowa ma inną publiczność i służy innym celom. LinkedIn jest najpopularniejszym narzędziem do kreowania profesjonalnej marki osobistej i zapewnienia sobie rozpoznawalności w środowisku [McCorkle, McCorkle 2012]. Okazuje się, że kobiety rzadziej podają na swoich profilach dane osobowe, udzielają rekomendacji i otrzymują je, a także mniej chętnie niż mężczyźni opisują swoje zainteresowania zawodowe na LinkedIn [Zide, Elman, Shahani-Denning 2014]. Podobne badania przeprowadzone w Polsce wykazały, że w porównaniu z mężczyznami młode kobiety rzadziej są obecne i aktywne na LinkedIn, a jako platformę budowania marki osobistej wybierają raczej Instagram [Górska 2016], który nie jest serwisem o charakterze profesjonalnym.

Badania nad medialną reprezentacją kobiet i mężczyzn na wysokich stanowiskach zarządczych były w ostatnich latach przedmiotem licznych analiz naukowych [Getchell, Beitelspacher 2020; Williams et al. 2016; Yue et al. 2020]. Ukazywanie kobiet w mediach może wpływać na społeczne postrzeganie ich w danej roli zawodowej i społecznej [Cheryan et al. 2013; Doris, Summers, Carter 2013; Simon, Hoyt 2012], a zarazem media są w stanie kształtować postrzeganie liderki przez opinię publiczną [Cukier et al. 2016; Walsh 2015] oraz to, jak one same postrzegają siebie w roli przywódczyni [Geis et al. 1984; Simon, Hoyt 2012].

Wiele z dotychczas przeprowadzonych badań wskazuje, że media często ukazują kobiety przez pryzmat ich płci, kładąc akcent na cechy stereotypowo przypisywane kobietom [Doris, Summers, Carter 2013; Cukier et al. 2016; Davis 2003; Lämsä, Tien-suu 2002; Sung 2013; Walsh 2015]. Jednocześnie rzadziej pokazuje się je w roli liderki [Cukier et al. 2016]. Gdy kobieta osiąga sukces zawodowy, pytana jest w wywiadzie o to, jak radzi sobie z łączeniem kariery zawodowej z rodzicielstwem. Mężczyznom rzadko zadaje się takie pytania [Simon, Hoyt 2012], częściej bowiem nacisk jest położony na źródła ich osiągnięć: umiejętności, kwalifikacje i doświadczenie [Bligh et al. 2012; Collins 2011; Prime, Carter, Welbourn 2009; Robinson, Saint-Jean 1995].

Z badań wynika zarazem, że kobiety na wysokich stanowiskach są niedostatecznie reprezentowane w mediach cyfrowych [Humprecht, Esser 2017; Jia et al. 2016], w radiu [Cukier et al. 2016], telewizji [Vos 2013] i w prasie [Shor et al. 2015]. W kon-

tekście analizowanych badań kobiety rzadziej przedstawiane są pozytywnie w roli przywódczyń lub na kierowniczych stanowiskach, a zdarza się, że pisze się o nich jako o ofiarach [Cukier et al. 2016]. Sporadycznie pojawiają się w roli ekspertek; są chętniej parafrazowane i cytowane niż zapraszane, by wypowiedziały się same za siebie [Cukier et al. 2016].

Wskazane różnice w przedstawianiu obu płci w mediach mogą wpływać na sposób kreowania i prezentowania marek osobistych w mediach oraz na postrzeganie mężczyzn i kobiet jako liderów. Literatura przedmiotu wciąż jednak nie przyniosła odpowiedzi na pytanie dotyczące różnic występujących w procesie tworzenia marek osobistych przez kobiety i mężczyzn na stanowiskach CEO.

Metoda badawcza

Przeprowadzone badanie miało charakter eksploracyjny w celu lepszego zrozumienia różnic dotyczących tworzenia marki osobistej przez kobiety i mężczyzn na wysokich stanowiskach kierowniczych oraz ich medialnej reprezentacji. Badanie jakościowe zostało oparte na 12 wywiadach częściowo ustrukturyzowanych z prezesami i prezeskami firm reprezentujących najsilniejsze polskie marki według rankingu „Rzeczpospolitej” z 2018 r. (na podstawie badań Kantar Millward Brown)².

Ze względu na małą próbę badawczą niniejsze badanie nie daje podstaw do uogólniania wniosków. Jednocześnie należy podkreślić, że to badanie stanowi początek szerszego cyklu badawczego mającego na celu pogłębienie zrozumienia zjawiska potencjalnie występujących różnic w budowaniu marek osobistych przez mężczyzn i kobiety, zatem stanowi ono formę badania pilotażowego. Badanie pilotażowe dostarcza danych do wstępnej analizy zjawiska [Baker 1994]. Jego cechą charakterystyczną jest to, że prowadzi się je na mniejszą skalę niż badanie główne. Badacze zwracają uwagę na zasadność przeprowadzenia badania pilotażowego przed badaniem głównym: umożliwia ono wykrycie nieprawidłowości na wczesnym etapie dzięki identyfikacji problemów i obszarów, które mogą w przyszłości wymagać zastosowania odpowiedniego instrumentu badawczego [Teijlingen, Hundley 2001]. Badacz zyskuje możliwość sformułowania nowych lub doprecyzowania istniejących pytań badawczych, doboru optymalnych narzędzi do realizacji badania oraz oszacowania, ile czasu i jakie zasoby będą potrzebne do jego ukończenia.

Uczestnicy badania

Autorki zastosowały metodę celowego doboru próby. Próba badawcza składała się z prezesów i prezesek najsilniejszych polskich marek według rankingu „Rzeczpospolitej” [2018]. Respondenci i respondentki wywiadów to osoby stojące na czele dużych i rozpoznawalnych polskich firm, mające przy tym zbliżone możliwości kreowania marki osobistej. Uczestnicy wywiadów zostali dobrani w sposób nielosowy, celowy, z wykorzystaniem metody kuli śnieżnej (ang. *snowball sampling*) na podstawie rankingu „Rzeczpospolitej” [2018].

W sumie przeprowadzono 8 wywiadów z mężczyznami i 4 wywiady z kobietami. W badaniu nie uzyskano zrównoważonej próby pod względem płci, z powodu występującego braku proporcji pomiędzy figurującymi w rankingu mężczyznami i kobietami w roli prezesów i prezesek. Autorki starały się zapewnić różnorodność w doborze próby zarówno ze względu na wiek respondentów i respondentek (od 35 do 75 lat), jak i sektor, który reprezentowali uczestnicy badania (telekomunikacja, usługi, artykuły spożywcze i inne).

Ze względu na trudności w umówieniu spotkań z prezesami i prezeskami najsilniejszych polskich marek, autorki rozpoczęły realizację wywiadów we wrześniu 2018 r. i kontynuowały część jakościową badania do lutego 2019 r. Wywiady odbywały się w większości przypadków w biurze rozmówców

Tabela 1. Informacje na temat osób badanych

Kod	Stanowisko	Płeć	Branża
K1	CEO	K	Telekomunikacja
M2	CEO, założyciel	M	Usługi
M3	CEO, założyciel	M	Usługi
M4	CEO	M	Produkty żywnościowe
M5	CEO, założyciel	M	Produkty żywnościowe
M6	CEO, założyciel	M	Produkty żywnościowe
M7	CEO	M	Media
M8	CEO	M	Moda
M9	CEO, założyciel	M	Kosmetyka i higiena
K10	CEO, założycielka	K	Kosmetyka i higiena
K11	CEO, założycielka	K	Usługi
K12	CEO, założycielka	K	Produkty żywnościowe

Źródło: opracowanie własne.

i rozmówczyń. Jeśli nie było to możliwe ze względu na ograniczenia lokalizacyjne, wywiady były przeprowadzane telefonicznie. W tabeli 1 zaprezentowano szczegółowe informacje dotyczące respondentów z uwzględnieniem zajmowanego stanowiska, płci oraz branży.

Struktura wywiadu

Zastosowano scenariusz wywiadu częściowo ustrukturyzowanego – tematy zaczerpnięto z przeglądu literatury i dostosowano do celu badania. Wywiady zostały przeprowadzone w języku polskim i trwały od 30 do 80 minut. Pierwsza część rozmowy dotyczyła rozumienia marki osobistej przez prezesów i prezeski, a kolejne pytania odnosiły się do procesu kształtowania marki osobistej oraz roli mediów w tym procesie. Choć każdy wywiad był prowadzony według ustalonego scenariusza, to pytania były dostosowywane elastycznie, aby zachęcić uczestników do własnej narracji [Riessman 1993].

Wybór metody wynika z celu niniejszego badania. Na potrzeby porównania danych w zakresie różnic uzasadnione jest wykorzystanie wywiadów częściowo ustrukturyzowanych, gdyż w przypadku nieustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych badacz może stracić kontrolę nad rozmową i w efekcie nie objąć głównych tematów badania. Z drugiej strony ściśle zaplanowane wywiady nie pozwalałyby rozmówcom na swobodne wyrażanie swoich opinii. Tym samym wywiady częściowo ustrukturyzowane pozwalają badaczowi upewnić się, że pytania badawcze i pożądane tematy zostały uwzględnione, a jednocześnie pozwalają na pewien stopień elastyczności, przy zachowaniu kontroli nad rozmową [Adams 2015].

Analiza

Każda z wypowiedzi została nagrana na dyktafon, a po uzyskaniu wszystkich wypowiedzi przystąpiono do transkrypcji wywiadów. Po systematycznej i wnikliwej lekturze transkrybowanych wywiadów autorki zakodowały materiał za pomocą oprogramowania MAXQDA, co pozwoliło na wyłonienie głównych tematów. Kodowanie przeprowadzono na poziomie otwartym, osiowym i selektywnym [Strauss, Corbin 1998]. Na etapie kodowania otwartego autorki utworzyły kody początkowe, a następnie kody ogólne, np.: *proces kreowania marki osobistej*. Kodowanie otwarte ma na celu analizę nieprzetworzonych danych, aby nadać im sens i umożliwić pojawienie się szerszych tematów. Z kodów ogólnych ujawniły

się kolejne podkategorie. Następnie zastosowano kodowanie osiowe, aby odkryć zależności i relacje, a także elementy wspólne i różniące pomiędzy kodami, co w konsekwencji umożliwiło łączenie kodów w główne kategorie. Na końcu wykorzystano kodowanie selektywne, którego celem było stworzenie hierarchii różnic i problemów oraz utworzenie historii poprzez łączenie kategorii. Po pełnym zakodowaniu wywiadów autorki zidentyfikowały wspólne wątki i wzorce. Szczegółowe informacje zawarte w wypowiedziach, które umożliwiłyby identyfikację rozmówców, celowo zostały zmienione, aby chronić ich prywatność.

Wyniki

Część poświęconą wynikom badania podzielono na dwie sekcje. Pierwsza odnosi się do kształtowania i postrzegania marki osobistej przez kobiety oraz mężczyzn, a druga dotyczy kształtowania marki osobistej w mediach. W poniższym punkcie przedstawimy wyniki przeprowadzonych wywiadów i wybrane wątki, ujawnione w trakcie badania, związane z następującymi pytaniami badawczymi: Jakie różnice występują w procesie kształtowania marek osobistych przez kobiety i mężczyzn na stanowiskach CEO? W jaki sposób kobiety i mężczyźni na stanowiskach CEO budują markę osobistą z wykorzystaniem mediów?

Różnice w kształtowaniu marki osobistej CEO przez kobiety i mężczyzn

Wyniki przeprowadzonych wywiadów dowodzą, że mężczyźni i kobiety inaczej rozumieją pojęcie marki osobistej. Według kobiet marka osobista powinna być spójna niezależnie od miejsca prezentacji, a co za tym idzie, od grupy jej odbiorców. Kobiety podkreślały jednocześnie znaczenie autentyczności marki osobistej rozumianej w odniesieniu do jej spójnego charakteru. Jak wyjaśnia jedna z prezesek:

Marka osobista musi być spójna, nie może być inaczej postrzegana osoba w zależności od miejsca (...) musi być autentyczna, inaczej nie będzie spójna, bo to nie może być ta dziwna kreacja, wtedy nie będzie to prawdziwe. Marka osobista odzwierciedla prawdziwy produkt, prawdziwą osobę – K11.

Z kolei dla mężczyzn spójność przejawiała się w koherencji pomiędzy marką osobistą a marką firmy jako dwustronnie wspierającej się relacji. Wartością, a zarazem priorytetem dla prezesów, było

pozostawanie w zgodzie z samym sobą oraz kreowanie marki firmy na tym fundamencie, jako relacji opartej na wzajemnej synergii. Jeden z dyrektorów zarządzających ujął to następująco:

Marka [firmy] to ja, ja jestem marką firmy – M6.

W większości przypadków występuję jako przedstawiciel firmy, jako jej założyciel, nigdy nie jestem od niej oddzielony – M6.

Mężczyźni wyraźnie podkreślali nierozzerwalną relację pomiędzy funkcją prezesa a reputacją eksperta w danej dziedzinie, wiążąc je właśnie z marką firmy. Wydaje się zatem, że respondenci łączyli własną markę osobistą z kontekstem, w jakim występowała marka firmy:

Myślę, że często jestem zapraszany jako prezes i ekspert (...) nawet gdy mówię jako ekspert, jest to zawsze związane z moim stanowiskiem w firmie – M2.

W wypowiedziach kobiet dotyczących budowania marki osobistej częściej pojawiały się nawiązania do elementów tożsamości rozszerzonej. Badane kobiety przypisywały tym czynnikom większą wagę niż mężczyźni. Jedna z prezesek wyjaśnia, że profesjonalizacja marki osobistej wiąże się także z tym, jak kobieta wygląda i jak się prezentuje:

Markę osobistą buduje się również poprzez opakowanie, sposób ubierania się, to znaczy, kiedy widzę kobietę w krótkiej spódniczce, która ledwo co przysłania cokolwiek i na wysokich obcasach, to przepraszam, ale to nie jest profesjonalne, nie myślę o niej jako o dobrej bizneswoman (...). To wszystko musi być spójne, jeśli chcę sprawić wrażenie profesjonalnej, muszę wyglądać i ubierać się profesjonalnie – K11.

Nawiązując do wcześniejszej wypowiedzi, tylko badane kobiety zwracały uwagę na strój i wygląd jako element marki osobistej. Postrzegały wygląd jako ważny element tego, kim są i jakie zajmują stanowisko:

Zawsze muszę wyglądać dobrze, dobrze ubrana, wypoczęta, nie mogę mieć worków pod oczami, bo ludzie powiedzą „patrzcie, ona ma tyle pieniędzy, a tak źle wygląda”, ale z drugiej strony, jak kobieta wygląda za dobrze, to mówią, że to nieprofesjonalne i za bardzo się stara. To znaczy, że muszę starać się znaleźć coś pomiędzy tymi dwoma rzeczami, podczas gdy mężczyźni nie mają takich problemów – K1.

Okazuje się, że spójność pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a wyglądem jest dla kobiet istotnym aspektem tworzenia marki osobistej. Badane prezeski kładły większy nacisk na to, że samodzielnie

muszą dbać o to, jak będą postrzegane, na przykład odpowiednio dobierając własny strój. Przywiązywały większą uwagę do swojego wyglądu i do tego, jak zostanie on oceniony przez innych.

Dla mężczyzn ważnym czynnikiem odnoszącym się do rozumienia marki osobistej okazała się jej rozpoznawalność w oczach odbiorców. Jak ujął to jeden z prezesów:

Kiedyś spacerowałem z ojcem po naszym rodzinnym mieście i przywitała go jakaś kobieta, była dość młoda, a ojciec już stary (...) i zapytałem ojca, kto to był, a on odpowiedział: „Nie wiem, ale ważne, żeby ona wiedziała, kim ja jestem”. To jest marka osobista – M2.

Kształtowanie marki osobistej CEO w mediach przez kobiety i mężczyzn

Kolejną część wywiadu poświęcono wystąpieniom w mediach. W tym przypadku, autorkom zależało na zdobyciu informacji na temat tego, w jakich mediach skłonni są pojawiać się prezesi i prezeski, jak przygotowują się do wystąpień publicznych oraz jakie są cele komunikacji i aktywnej obecności w sferze medialnej.

Każda z badanych kobiet podkreślała wagę doskonałego przygotowania do wystąpień; mężczyźni rzadziej zwracali na to uwagę:

Muszę się starać dwa razy bardziej niż moi koledzy, tylko dlatego, że jestem kobietą – K11.

Podwójne standardy widoczne były również w przedstawionych wcześniej przykładach dotyczących zachowania spójności marki osobistej niezależnie od miejsca jej prezentacji. Z przeprowadzonych rozmów jednoznacznie wynika, że kobiety muszą być bardziej świadome tego, jak prezentują się w mediach.

Jedna z rozmówczyń przekonywała, że mimo posiadania prywatnego profilu w mediach społecznościowych nie korzysta z niego na potrzeby kreowania marki osobistej; ogranicza się jedynie do obserwowania innych. Z jej wypowiedzi można wywnioskować, że oddzielenie sfery prywatnej od zawodowej stanowi dla niej istotną wartość:

Mam oczywiście swój prywatny profil, nawet myślałam o założeniu profesjonalnego, dużo rozmawialiśmy z moim PR-owcem i gdybym była dłużej prezeską, to może bym go miała na potrzeby firmy (...), ale dla mnie to byłby raczej problem, nie lubię się tam wystawiać – K1.

W odróżnieniu od kobiet badani mężczyźni nie kładli dużego nacisku na rozróżnienie pomiędzy komunikacją prywatną a zawodową w mediach społecz-

nościowych. Ci, którzy w ogóle są obecni w mediach społecznościowych, korzystają ze swoich kont na potrzeby i komunikacji prywatnej, i zawodowej:

Media społecznościowe są zarówno dla moich przyjaciół, jak i dla ogółu społeczeństwa, czasem pojawiają się tam profesjonalne informacje o naszych sukcesach, z czego jesteśmy dumni, a czasem zamieszczam też zabawne zdjęcie – M3.

To znaczy mój profil jest zarówno prywatny, jak i zawodowy (...) od czasu do czasu zamieszczam informacje o moim ogrodzie (...), ale generalnie jest tam więcej informacji zawodowych (...). Przewodzę go specjalnie po to, żeby promować firmę – M2.

Jednocześnie jeden z prezesów podkreślił, że korzysta z mediów społecznościowych z myślą o profesjonalizacji marki osobistej w kontekście ukazywania jej w roli eksperta:

Używam mojego konta na LinkedIn do promowania mojej marki osobistej (...). Używam go do promowania idei związanych z moim życiem zawodowym, jestem bardzo ostrożny w tym, co tam umieszczam, starannie wybieram treści do publikacji – M4.

Badani prezesi postrzegają swoje osobiste konta w mediach społecznościowych jako narzędzie służące do budowania nie tylko własnej marki osobistej, lecz także marki firmy, co podkreślano również w poprzedniej sekcji:

Często piszę artykuły na Facebooku czy LinkedIn o nowych technologiach, o nowościach w firmach, o gospodarce też, prawda? Staram się informować ludzi o tym, co się dzieje (...), ale też przedstawiam siebie jako autorytet w tym temacie (...). Publikuję przynajmniej raz w tygodniu – M2.

Prezesi obecni w mediach koncentrują się na swojej wiedzy, doświadczeniu i umiejętnościach, które stanowią trzon marki osobistej. Dla mężczyzn wyraźnie istotne było wyróżnianie się na tle innych.

[Marka osobista] to nie tylko coś, dzięki czemu jesteś rozpoznawalny, prawda? Ale żeby odróżnić siebie od innych – M3.

Respondentki podchodziły bardziej zachowawczo do kwestii wyróżniania się, ponownie podając przykłady związane z własnym strojem:

Moja marka mnie wyróżnia, ale nadal nie mogę się zbyt różnić, jak warstwa zewnętrzna od innych prezesów, mam na myśli pewne zasady gry, których się trzymamy, więc nie mogę być zbyt ekstrawagancka, na przykład w sposobie, w jaki się ubieram, czyli jaka jestem – K1.

Dyskusja i wnioski

Prezentowane wyniki badania pilotażowego stanowią podstawę do dalszej analizy mającej na celu wypełnienie luki w literaturze przedmiotu odnośnie do różnic pomiędzy kobietami a mężczyznami w procesie tworzenia marki osobistej. Badanie jakościowe w postaci przeprowadzonych wywiadów spełniło funkcję eksploracyjną, dostarczając wstępnych refleksji dotyczących badanego zjawiska. Pytanie badawcze dotyczyło różnic w procesie kreowania marki osobistej CEO w mediach przez kobiety i mężczyzn. Wyniki badania mają zatem charakter pilotażowej analizy porównawczej.

Po pierwsze, tylko badane prezeski podkreślały wagę solidnego przygotowania i zwracały szczególną uwagę na tożsamość rozszerzoną, np. ubiór [Aaker, Joachimsthaler 2000] w kontekście profesjonalizacji marki osobistej; mężczyźni rzadziej wyrażali takie przekonanie. Patrząc historycznie, kobiety tradycyjnie ceniono za urodę, w przeciwieństwie do mężczyzn, od których oczekiwano inteligencji i siły fizycznej [Wolf 1990]. Badania potwierdzają, że wygląd decyduje o postrzeganiu kandydatów i kandydatek na stanowiska kierownicze [Bartol 1980]. Przy czym szczegółowe badania dowodzą, że atrakcyjność kandydata na stanowisko zarządcze jest konsekwentnie korzystna dla kandydatów płci męskiej ubiegających się o objęcie stanowisk kierowniczych, jednocześnie dla kandydatek płci żeńskiej atrakcyjność była korzystna tylko wtedy, kiedy ubiegały się one o stanowiska inne niż kierownicze [Heilman, Saruwatari 1979; Lee et al. 2015].

Po drugie, respondentki wyraźnie wskazywały na potrzebę oddzielenia sfery zawodowej od prywatnej w kontekście tworzenia marki osobistej w mediach. Dla mężczyzn przeplatanie się tych dwóch wizerunków w mediach nie stanowiło problemu.

Warto zwrócić uwagę na to, że stereotyp *think leader – think male*, który znajduje odzwierciedlenie w gorszej ocenie kobiet menedżerek, może jednocześnie zniechęcać kobiety do aktywnego kształtowania marki osobistej w mediach. Badania wskazują, że to kobiety częściej prezentowane są w mediach w kontekście swojego życia prywatnego [Rockefeller Foundation 2016; Van der Pas, Aaldering 2020]. Jednocześnie wciąż brakuje odpowiedzi na pytanie, czy kobiety rzeczywiście chcą być prezentowane w mediach przez pryzmat ich ról pozazawodowych. Badanie pokazało, że kobiety dążą do rozdziału sfery życia rodzinnego i zawodowego w kontekście ukazywania swojej marki osobistej w mediach społeczno-

ściowych. Podobne wnioski płyną z badań, które dowiodły, że prezeskom i dyrektorkom zarządzającym trudniej jest zaistnieć w mediach niż mężczyznom [Rockefeller Foundation 2016; Roffler 2002], co można tłumaczyć potwierdzonym w badaniach brakiem społecznej akceptacji kobiet na wysokich stanowiskach [Górska 2017].

Po trzecie, wywiady ujawniły, że prezesi są bardziej świadomi konieczności dostosowywania marki osobistej do wymogów poszczególnych mediów, co jest zgodne z zaleceniami badaczy i ekspertów [Rein, Kotler, Stoller 2006; Shepherd 2005]. Mężczyźni ponadto podkreślali znaczenie występowania w pozycji profesjonalisty i eksperta w danej dziedzinie. Podobnie przedstawiał to E. Goffman [1956], dowodząc, że prezesi zdają się rozróżniać pomiędzy poszczególnymi grupami odbiorców, harmonijnie dostosowując treść przekazu do publiczności. Podobnego podejścia nie zauważono wśród kobiet, co nie oznacza jednak, że kobiety nie są świadome tego mechanizmu, a jedynie, że nie koncentrują na tym swoich działań. Może to też wynikać z faktu, że informując o życiu zawodowym kobiet, media częściej kładą nacisk na wygląd, liczbę dzieci i stan cywilny, podczas gdy mężczyźni są częściej opisywani przez pryzmat swoich osiągnięć i kariery [Collins 2011; Robinson, Saint-Jean 1995].

Po czwarte, tylko kobiety wielokrotnie zwracały uwagę na to, jak są odbierane przez innych, poświęcając mniej uwagi wartościom wewnętrznym (tożsamości podstawowej) [Aaker, Joachimsthaler 2000]. W rozdziale teoretycznym dokonano rozróżnienia na tożsamość podstawową i rozszerzoną marki osobistej [Aaker 1996]. Na tożsamość podstawową składają się wartości, umiejętności i wykształcenie, natomiast tożsamość rozszerzona związana jest ze stylem prezentacji i komunikacji [Bendisch 2011]. Podstawą marki osobistej jest zatem spójność wartości, jakie reprezentuje dana osoba na podstawie tożsamości podstawowej i rozszerzonej. Mężczyznom wydaje się mniej istotne to, jak zostaną odebrani przez innych; dbają raczej o to, aby podkreślać posiadane umiejętności i wyznawane wartości.

Prezesi częściej podkreślali silną, wzajemną relację pomiędzy marką osobistą a marką firmy. W przypadku kobiet ważną rolę odgrywało dostosowanie się przez odpowiedni strój czy sposób prezentacji i zachowanie dzięki temu spójności z wartościami firmy, które reprezentowały. Z innych badań wiemy, że kobiety dostosowują się do oczekiwań społecznych w kwestii wyglądu i nie chcą wyróżniać się od innych osób [Bartol 1980]. Jednocześnie reprezentacje me-

dialne zwykle zawierają „zniekształcone normy kulturowe dotyczące wyglądu”, które deformują i dezorientują oczekiwania społeczne wobec przeciętnej kobiety [Rumsey, Harcourt 2012], co może jednocześnie dotyczyć oczekiwań co do wyglądu kobiety obejmującej wysokie stanowiska zarządcze.

Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Chociaż eksploracyjny charakter tego badania nie pozwala na generalizację wyników i przeniesienie ich na ogół społeczeństwa, ujawniło ono szereg istotnych implikacji dla nauki i praktyki. Przede wszystkim zaakcentowano różnice w sposobach tworzenia marki osobistej CEO przez kobiety i mężczyzn oraz uwidoczniono złożone wyzwania, przed którymi stają prezeski, prezentując siebie i swoje firmy w mediach.

Wstępną interpretację badanego zjawiska dotyczącego tworzenia i prezentowania marki osobistej w mediach przez mężczyzn i kobiety na stanowiskach CEO przeprowadzono na podstawie wywiadów jakościowych. Uzupełnienie niniejszego badania mogłoby stanowić monitoring mediów uwzględniający obecność prezesów i prezesek w mediach. Ten rodzaj badania mogłoby przyczynić się do poszerzenia wiedzy na temat różnic między kobietami a mężczyznami w kreowaniu marki osobistej CEO o wyniki zarówno o charakterze ilościowym (np. liczba wzmianek w mediach), jak i jakościowym (np. nacechowanie treści pojawiających się wzmianek).

Ograniczeniem niniejszego badania jest niewielka liczba respondentów oraz dysproporcja pomiędzy liczbą mężczyzn a liczbą kobiet. W kolejnych badaniach należałoby przeprowadzić analizę, uwzględniając większą próbę, starając się przy tym uzyskać zrównoważoną proporcję respondentów ze względu na płeć.

Kolejny kierunek przyszłych badań mogłaby stanowić analiza w poszukiwaniu relacji i różnic między kształtowaniem marki osobistej mężczyzn i kobiet a akumulacją kapitału społecznego. Analiza występujących różnic w budowaniu i wykorzystywaniu różnych form kapitału społecznego w procesie kształtowania marki osobistej mogłaby unaocznić bariery, przed którymi stoją kobiety zaangażowane w rozwój własnych karier.

Niniejsze badanie było ograniczone do kontekstu Polski, ale zasadne wydaje się sprawdzenie, czy uzyskane wyniki są zbieżne z wynikami podobnego badania przeprowadzonego w innych krajach. Pozwoliłoby to na dokonanie porównania i zidentyfikowanie podobieństw i różnic w tworzeniu oraz prezentowaniu marek osobistych kobiet w mediach w innych krajach.

Zdaniem autorek, oprócz badań mających na celu pogłębienie wiedzy na temat analizowanego zjawiska, wskazane byłoby wdrażanie kierunkowych i dedykowanych szkoleń dla kobiet w organizacjach. Edukacja z zakresu profesjonalnej prezentacji w mediach jest dzisiaj wymogiem stawianym zarówno przez rekruterów, jak i partnerów biznesowych oraz innych interesariuszy. Niniejsze badanie zaakcentowało, że to kobiety częściej mają problemy z podkreśleniem swoich silnych stron, co z kolei przekłada się na rozwój ich karier i proces kreowania marki osobistej i kapitału społecznego.

W nawiązaniu do implikacji menedżerskich prezesi i prezeski powinni być świadomi istotności aktywnego budowania swojej obecności w mediach tradycyjnych i społecznościowych, uwzględniając rosnący trend transparentności oraz wartości płynących z silnego i autentycznego wizerunku w mediach. Osoby obejmujące wysokie stanowiska powinny dzielić się wartościowymi i merytorycznymi informacjami, podkreślając przy tym relacje, jakie łączą je z marką firmy, którą reprezentują. Takie działania wspierają również szansę edukacji młodszych pokoleń i wzbudzanie zdrowej ambicji, szczególnie wśród młodych kobiet, które są bardziej narażone na pokutujące stereotypy dotyczące rozwoju ich karier. W tym celu ponownie warto podkreślić wartość szkoleń i mentoringu w zakresie profesjonalnego kreowania własnego wizerunku w mediach.

Podsumowując: niniejsze badanie wskazuje na potencjalne przyczyny utrzymywania się dysproporcji pomiędzy kobietami a mężczyznami zajmującymi najwyższe stanowiska kierownicze w Polsce. Digitalizacja i rosnące znaczenie mediów społecznościowych sprawiły, że rozpoznawalna marka osobista może być źródłem istotnych korzyści zarówno zawodowych, jak i osobistych. Naukowcy i praktycy podkreślają jej znaczenie w kontekście osiągniętych sukcesów biznesowych oraz wyróżnienia się na rynku pracy. Nie ulega wątpliwości, że media mają ogromny wpływ na opinię publiczną i są w stanie propagować ideę równości płci, sprzyjając poprawie sytuacji kobiet oraz ich statusu społecznego.

nej próby. Badanie jest prowadzone na próbie 1500 losowo wybranych respondentów. Dane są zbierane metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview). Ranking obejmuje firmy z wielu sektorów, m.in. paliwowego, spożywczego, usługowego i innych. Respondenci odpowiadają na pytania związane ze świadomością marki, referencją marki oraz oceną marki w różnych wymiarach. Wymiarom przypisuje się wagi, a marki mogą uzyskać od 0 do 100 na podstawie wyników ankiety, gdzie 100 oznacza „idealną markę” w polskich warunkach.

Bibliografia

- Aaker D. [2003], *Building strong brands*, The Free Press, New York.
- Aaker D., Joachimsthaler E. [2000], *Brand leadership*, The Free Press, New York.
- Aaker D.A. [1996], *Measuring brand equity across products and markets*, „California Management Review”, 38(3), s. 102–120, <https://doi.org/10.2307/41165845>
- Adams W.C. [2015], *Conducting semi-structured interviews*, w: *Handbook of practical program evaluation*, red. J.S. Wholey, H.P. Harty, K.E. Newcomer, Jossey-Bass, San Francisco.
- Adamska L., Fuszara M., Ruminska-Zimny E., Baczewski G. [2014], *Więcej równości – więcej korzyści w gospodarce. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach decyzyjnych w polskiej gospodarce w latach 2010–2013*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Alghawi I., Yan J., Wei C. [2014], *Professional or interactive: CEO's image strategies in the microblogging context*, „Computers in Human Behavior”, vol. 41, s. 184–189.
- Baker T.L. [1994], *Doing social research*, 2nd ed., McGraw-Hill Inc., New York.
- Bartol K.M. [1980], *Female managers and quality of working life: The impact of sex role stereotypes*, „Journal of Occupational Behavior”, vol. 1, s. 205–221.
- Baskiewicz N. [2013], *Kobiety w zarządzaniu organizacjami*, „Studia Ekonomiczne”, 161, s. 27–35.
- Bendisch D., Larsen G., Trueman [2007], *Branding people: Towards a conceptual framework*, „Working Paper Series”, vol. 22, no 22, s. 3–28.
- Bendisch F. [2011], *Branding CEOs: How relationship between chief executive officers, corporate brands and stakeholders image can influence perceived brand value*, University of Bradford, <https://bradscholars.brad.ac.uk/handle/10454/4892>
- Bendisch F., Larsen G., Trueman M. [2013], *Fame and fortune: A conceptual model of CEO brands*, „European Journal of Marketing”, vol. 47, s. 596–614.
- Berggren N., Jordahl H., Poutvaara P. [2010], *The looks of a winner: Beauty and electoral success*, „Journal of Public Economics”, 94(1), s. 8–15, <https://doi.org/10.1016/j.jpube.2009.11.002>
- Berkelaar B.L., Buzzanell P.M. [2015], *Online employment screening and digital career capital*, „Management Communication Quarterly”, vol. 29, no 1, s. 84–113.
- Bligh M.C., Casad B.J., Schlehofer M.M., Gaffney A.M. [2012], *Competent enough, but would you vote for her? Gender stereotypes and media influences on perceptions of women politicians*, „Journal of Applied Social Psychology”, 42(3), s. 560–597.
- Bohnet I. [2018], *What works: Gender equality by design*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

¹ Artykuł powstał w wyniku realizacji projektu badawczego 2019/33/N/HS4/01574, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

² Ranking „Rzeczpospolitej” powstaje corocznie od 2004 r., prezentując ocenę polskich marek na podstawie reprezentatyw-

- Brandfog [2016], *CEO, social media, and leadership: Survey report*, Brandfog: Illuminate your way, USA.
- Byerly C.M., Ross K. [2008], *Women and media: A critical introduction*, John Wiley & Sons, Malden.
- Carli L.L., Alawa L., Lee Y., Zhao B., Kim E. [2016], *Stereotypes about gender and science: Women not equal scientists*, „Psychology of Women Quarterly”, 40(2), s. 244–260.
- Carli L.L., Eagly A.H. [2016], *Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders*, „Gender in Management: An International Journal”, 31(8), s. 514–527.
- Celia D.A., Gabaldon P. [2014], *Female directors and the media: Stereotypes of board members*, „Gender in Management: An International Journal”, 29(6), s. 334–351, <https://doi.org/10.1108/GM-07-2013-0079>
- Cheryan S., Plaut V.C., Handron C., Hudson L. [2013], *The stereotypical computer scientist: Gendered media representations as a barrier to inclusion for women*, „Sex Roles”, 69(1–2), s. 58–71, doi: 10.1007/s11199-013-0296-x
- Collins R.L. [2011], *Content analysis of gender roles in media: Where are we now and where should we go?* „Sex Roles”, 64, s. 290–298.
- Cukier W., Jackson S., Elmi M.A., Roach E., Cyr D. [2016], *Representing women? Leadership roles and women in Canadian broadcast news*, „Gender in Management: An International Journal”, 31(5/6), s. 374–395, doi: 10.1108/gm-04-2015-0035
- Davis R. [2015], *CEO branding. How perception defines reality*, w: *CEO Branding*, red. M. Fetscherin, Routledge, London, s. 129–151.
- Davis S.N. [2003], *Sex stereotypes in commercials targeted toward children: A content analysis*, „Sociological Spectrum”, 23, s. 407–424, doi: 10.1080/02732170309220
- Doris R.E., Summers J., Carter S. [2013], *Women doing their own thing: Media representations of female entrepreneurship*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, 19(5), s. 547–564, <https://doi.org/10.1108/IJEBr-09-2011-0107>
- Dumont G., Ots M. [2020], *Social dynamics and stakeholder relationships in personal branding*, „Journal of Business Research”, 106, s. 118–128, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.013>
- Eagly A. [2007], *Female leadership, advantage, and disadvantage: Resolving the contradictions*, „Psychology of Women Quarterly”, 31.
- Eagly A., Carli L. [2007], *Through the labyrinth*, Harvard Business School Press, Boston.
- Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C. [2001], *The leadership styles of women and men*, „Journal of Social Issues”, vol. 57, no 4.
- Eagly A.H., Karau S.J. [2002], *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*, „Psychological Review”, 109, s. 573–598, doi: 10.1037/0033-295x.109.3.573
- Eisenclaus S.A. [2013], *Gender roles and expectations*, „SAGE Open”, 3(4), doi: 10.1177/2158244013506446
- Fetscherin M. [2015], *How does CEO reputation Matter? Impact of CEO reputation on corporate reputation and performance*, w: *CEO Branding*, red. M. Fetscherin, Routledge, London.
- Gale S.F. [2013], *In e-recruiting, there's a new 'recruit'*, „Workforce Management”, vol. 92, no 5, s. 116–127.
- Gauntlett D. [2008], *Media, gender, and identity: An introduction*, Routledge, London.
- Geis F.L., Brown V., Walstedt J.J., Porter N. [1984], *TV commercials as achievement scripts for women*, „Sex Roles”, 10, s. 513–525, doi: 10.1007/BF00287260
- Getchell K.M., Beitelspacher L.S. [2020], *Better marketing for female marketers: Gendered language in the Forbes CMO list*, Business Horizons, doi: 10.1016/j.bushor.2020.04.004
- Gill R., Gill R.M. [2007], *Gender and the media*, Polity Press, Cambridge.
- Goffman E. [1956], *The presentation of self in everyday life*, University of Edinburgh, Edinburgh.
- Gorbatov S., Khapova S.N., Lysova E.I. [2019], *Get noticed to get ahead: The impact of personal branding on career success*, „Frontiers in Psychology”, 10, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02662>
- Gorbatov S., Khapova S.N., Oostrom J.K., Lysova E.I. [2021], *Personal brand equity: Scale development and validation*, „Personnel Psychology”, 74(3), s. 505–542, <https://doi.org/10.1111/peps.12412>
- Górska A. [2016], *Personal branding through LinkedIn*, w: *The impact of the digital world on management and marketing*, red. G. Mazurek, J. Tkaczyk, Poltext, Warszawa.
- Górska A. [2017], *Perception of women in top managerial positions in Poland*, „Journal of Business and Administration. Central Europe”, vol. 25, s. 16–32.
- Górska A. [2021], *The true or idealized self: How CEOs build their personal brands?*, „Central European Management Journal” (w druku).
- Górska A., Korzynski P., Mazurek G., Pucciarelli F. [2020], *The role of social media in scholarly collaboration: An enabler of international research team's activation?*, „Journal of Global Information Technology Management”, 23(4), s. 273–291, doi: 10.1080/1097198X.2020.1817684
- Grant Thornton [2018], *Polski biznes silny kobietami*, <http://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2018/03/Polski-biznes-silny-kobietami-informacja-prasowa-GRANT-THORN-TON-03-08-2018.docx>, dostęp: 4.02.2021.
- Hearn A. [2008], *Meat, mask, burden: Probing the contours of the branded self*, „Journal of Consumer Culture”, 8(2), s. 197–217.
- Heilman M.E. [1994], *Affirmative action: Some unintended consequences for working women*, w: *Research in organizational behavior*, red. B. Straw, L. Cummings, JAI Press, Greenwich.
- Heilman M.E., Block C.J., Martell R.F. [1995], *Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers?*, „Journal of Social Behavior and Personality”, 10, s. 237–252.
- Heilman M.E., Parks-Stamm E.J. [2007], *Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress*, „Advances in Group Processes”, doi: 10.1016/s0882-6145(07)24003-2
- Heilman M.E., Saruwatari L.R. [1979], *When beauty is beastly: The effects of appearance and sex on evaluations of job applicants for managerial and nonmanagerial jobs*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 23(3), s. 360–372, [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90003-5)
- Humprecht E., Esser F. [2017], *A glass ceiling in the online age? Explaining the underrepresentation of women in online political news*, „European Journal of Communication”, 32(5), s. 439–456, doi: 10.1177/0267323117720343
- Jacobson J. [2020], *You are a brand: Social media managers' personal branding and the future audience*, „Journal of Product & Brand Management”, 29(6), s. 715–727.

- Jia S., Lansdall-Welfare T., Sudhahar S., Carter C., Cristianini N. [2016], *Women are seen more than heard in online newspapers*, „PLOS ONE”, 11(2), doi: 10.1371/journal.pone.0148434
- Jin C.H., Yeo H.C. [2011], *Satisfaction, corporate credibility, CEO reputation and leadership effects on public relationships*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing”, vol. 19, s. 127–140.
- Johnson K.M. [2017], *The importance of personal branding in social media: Educating students to create and manage their personal brand*, „International Journal of Education and Social Science”, 4(1), s. 21–27.
- Kapferer J.N. [1997], *Strategic brand management, Creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, London.
- Karau S., Eagly A. [1999], *Invited reaction: Gender, social roles, and the emergence of leaders*, „Human Resource Development Quarterly”, vol. 10, no 4.
- Keller K. [1993], *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*, „Journal of Marketing”, 57(1), s. 1–22.
- Keller K. [2008], *Strategic brand management: A European perspective*, Pearson Education, Harlow.
- Kellerman B., Rhode D.L. [2009], *Women and leadership: The state of play and strategies for change*, „Canadian Public Administration”, vol. 52, iss. 2.
- Kirsch A. [2018], *The gender composition of corporate boards: a review and research agenda*, „The Leadership Quarterly”, 29(2), s. 346–364, doi: 10.1016/j.leaqua.2017.06.001
- Koenig A.M., Eagly A.H., Mitchell A.A., Ristikari T. [2011], *Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms*, „Psychological Bulletin”, 137, s. 616–642, doi: 10.1037/a0023557
- Korzyński P. [2018], *Przywództwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*, Kozminski University, Warszawa.
- Kucharska W. [2018], *Personal brand value and social media. The top football players case*, w: *Innovation management and education excellence through vision 2020*, red. K.S. Soliman, International Business Information Management Association (IBIMA), s. 605–614.
- Kucharska W., Mikołajczak P. [2017], *Personal branding of artists and art-designers: Necessity or desire?*, „Journal of Product and Brand Management”, 27(3), s. 249–261.
- Labrecque L.I., Markos E., Milne G.R. [2011], *Online personal branding: Processes, challenges and implications*, „Journal of Interactive Marketing”, 25(1), s. 37–50.
- Lair D., Sullivan K., Cheney G. [2005], *Marketization and the recasting of the professional self*, „Management Communication Quarterly”, 18(3), s. 307–343.
- Läämsä A.M., Tiensuu T. [2002], *Representations of the woman leader in Finnish business media articles*, „Business Ethics: A European Review”, 11(4), s. 363–374. doi: 10.1111/1467-8608.00296
- Lee S., Pitesa M., Pillutla M., Thau S. [2015], *When beauty helps and when it hurts: An organizational context model of attractiveness discrimination in selection decisions*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 128, s. 15–28. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.02.003>
- Little A.C., Burriss R.P., Jones B.C., Roberts S.C. [2007], *Facial appearance affects voting decisions*, „Evolution of Human Behavior”, 28, s. 18–27.
- Malhotra C.K., Malhotra A. [2016], *How CEOs can leverage twitter*, „MIT Sloan Management Review”, 57(2), s. 73, <https://sloan-review.mit.edu/wp-content/uploads/2015/12/298f9b44201.pdf>
- Massé M.A., Rosenblum K. [1988], *Male and female created they them: The depiction of gender in the advertising of traditional women's and men's magazines*, „Women's Studies International Forum”, 11(2), s. 127–144, [https://doi.org/10.1016/0277-5395\(88\)90044-1](https://doi.org/10.1016/0277-5395(88)90044-1)
- Mazurek G., Gorska A., Korzynski P., Silva S. [2020], *Social networking sites and researcher's success*, „Journal of Computer Information Systems”, doi: 10.1080/08874417.2020.1783724
- McCorkle D.E., Joe F.A., Memo F.D. [1992], *Developing self-marketing skills for student career success*, „Journal of Marketing Education”, 14(1), s. 57–67.
- McCorkle D.E., McCorkle Y.L. [2012], *Using LinkedIn in the marketing classroom: Exploratory insights and recommendations for teaching social media/networking*, „Marketing Education Review”, 22(2), s. 157–166.
- McKinsey [2020], *Women in the workplace 2020*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>, dostep: 12.02.2021.
- Milbourn T.T. [2003], *CEO reputation and stock-based compensation*, „Journal of Financial Economics”, vol. 68, s. 233–262.
- Nguyen-Dang B. [2005], *Is more news good news? Media coverage of CEOs, firm value, and rent extraction*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=800746, dostep: 12.02.2021.
- Oyserman D. [2009], *Identity-based motivation: Implications for action-readiness, procedural-readiness, and consumer behavior*, „Journal of Consumer Psychology”, 19(3), s. 250–260.
- Parmentier M.A., Fischer E., Reuber A. [2013], *Positioning personal brands in established organizational fields*, „Academy of Marketing Science”, 41(1), s. 373–387.
- Peters T. [1997], *The brand called you*, „Fast Company”, vol. 10, s. 83–89.
- Porter M.C., Anderson B., Nhotsavang M. [2015], *Anti-social media: Executive Twitter 'engagement' and attitudes about media credibility*, „Journal of Communication Management”, 19(3), s. 270–287.
- Powell G.N., Butterfield D.A. [1984], *If 'good managers' are masculine, what are 'bad managers'?*, „Sex Roles”, vol. 10, s. 477–484, doi: 10.1007/bf00287256
- Powell G.N., Butterfield D.A. [1989], *The 'good manager': Did androgyny fare better in the 1980s?*, „Group & Organization Studies”, vol. 14, s. 216–233, doi: 10.1177/105960118901400209
- Prentice D.A., Carranza E. [2002], *What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes*, „Psychology of Women Quarterly”, 26, s. 269–281.
- Prime J.L., Carter N.M., Welbourne T.M. [2009], *Women "take care", men "take charge": Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders*, „The Psychologist-Manager Journal”, 12(1), s. 25–49, doi: 10.1080/10887150802371799
- Rein I., Kotler P., Stoller M. [2006], *High visibility: The making and marketing of professionals into celebrities*, 3rd ed., NTC Business Books, Lincolnwood.
- Riessman C.K. [1993], *Narrative analysis*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Robinson G., Saint-Jean A. [1995], *The portrayal of women politicians in the media*, w: *Gendered politics in contemporary Canada*, red. F.P. Gingras, Oxford University Press, Toronto, Canada.

- Rockefeller Foundation [2016], *CEOs & gender: A media analysis*, <https://www.globalstrategygroup.com/wp-content/uploads/2016/10/100x25-CEOS-Gender-Report.pdf>, dostep: 19.02.2020.
- Roffler R.F. [2002], *Make a name for Yourself Eight steps every woman needs to create a personal brand strategy for success*, New York, Broadway.
- Rudman L.A., Glick P. [2001], *Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women*, „Journal of Social Issues”, 57, s. 743–762.
- Rumsey N., Harcourt D. [2012], *The Oxford handbook of the psychology of appearance*, Oxford UP, Oxford.
- „Rzeczpospolita” ranking [2018], <http://www.rp.pl/Marki-Polskie/301259825-Mocne-krajowe-marki-wspieraja-polska-gospodarka.html>, dostep: 10.03.2021.
- Schawbel D. [2009], *Personal branding 2.0. Cztery kroki do zbudowania osobistej marki*, OnePress, Warszawa.
- Schein V.E. [1973], *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*, „Journal of Applied Psychology”, 57, s. 95–100, doi: 10.1037/h0037128
- Schein V.E. [2001], *A global look at psychological barriers to women's progress in management*, „Journal of Social Issues”, 57(4).
- Schein V.E. [2007], *Women in management: Reflections and projections*, „Women in Management Review”, 22(1), s. 6–18, <https://doi.org/10.1108/09649420710726193>
- Schein V.E., Davidson M.J. [1993], *Think manager, think male*, „Management Development Review”, 6(3).
- Schein V.E., Mueller R., Lituchy T., Liu J. [1996], *Think manager-think male: A global phenomenon?*, „Journal of Organizational Behavior”, 17, s. 33–41, doi: 10.1002/(sici)1099-1379(199601)17:13.0.co;2-f
- Shaker F., Hafiz R. [2014], *Personal branding in online platform*, „Global Disclosure of Economics and Business”, 3(3), s. 7–20.
- Shepherd I. [2005], *From cattle to coke to Charlie: Meeting the challenges of self-marketing and personal branding*, „Journal of Marketing Management”, 21(5), s. 589–606.
- Shor E., van de Rijt A., Miltsov A., Kulkarni V., Skiena S. [2015], *A paper ceiling*, „American Sociological Review”, 80(5), s. 960–984, doi: 10.1177/0003122415596999
- Simon S., Hoyt C.L. [2012], *Exploring the effect of media images on women's leadership self-perceptions and aspirations*, „Group Processes & Intergroup Relations”, 16(2), s. 232–245, doi: 10.1177/1368430212451176
- Singh V., Vinnicombe S. [2004], *Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations*, „Corporate Governance: An International Review”, 12(4), s. 479–488, doi: 10.1111/j.1467-8683.2004.00388.x
- Slatton B.C., Brailey C.D. [2019], *Women and inequality in the 21st Century*, Routledge, London.
- Strauss A., Corbin J. [1998], *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Sung C.M. [2013], *Media representations of gender and leadership: From a discourse perspective*, „Brno Studies in English”, 39(1), s. 89–105, doi: 10.5817/bse2013-1-5
- Tabassum N., Nayak B.S. [2021], *Gender stereotypes and their impact on women's career progressions from a managerial perspective*, „IIM Kozhikode Society & Management Review”, 10(2), s. 192–208.
- Teele D.L., Kalla J., Rosenbluth F. [2018], *The ties that double bind: Social roles and women's underrepresentation in politics*, „American Political Science Review”, 112(3), s. 525–541, <https://doi.org/10.1017/S0003055418000217>
- Teijlingen van E., Rennie A.M., Hundley V., Graham W. [2001], *The importance of conducting and reporting pilot studies: The example of the Scottish Births Survey*, „Journal of Advanced Nursing”, 34, s. 289–295.
- Thompson-Whiteside H., Turnbull S., Howe-Walsh L. [2018], *Developing an authentic personal brand using impression management behaviors: Exploring female entrepreneurs' experiences*, „Qualitative Market Research”, 21(2), s.166–181.
- Vallas S.P., Cummins E.R. [2015], *Personal branding and identity norms in the popular business press: Enterprise culture in an age of precarity*, „Organization Studies”, 36(3), s. 293–319, <https://doi.org/10.1177/0170840614563741>
- Van der Pas D.J., Aaldering L. [2020], *Gender differences in political media coverage: A meta-analysis*, „Journal of Communication”, 70(1), s. 114–143, <https://doi.org/10.1093/joc/jqz046>
- Vogel D.L., Wester S.R., Heesacker M., Madon S. [2003], *Confirming gender stereotypes: A social role perspective*, „Sex Roles”, 48(11–12), s. 519, <https://doi.org/10.1023/a:1023575212526>
- Vos D. [2013], *The vertical glass ceiling: Explaining female politicians' underrepresentation in television news*, „Communications”, 38(4), doi: 10.1515/commun-2013-0023
- Vosloban R. [2014], *Employee's personal branding as a competitive advantage – a managerial approach*, „The International Journal of Management Science and Information Technology”, vol. 2, s. 290–294.
- Walsh C. [2015], *Media capital or media deficit?*, „Feminist Media Studies”, 15(6), s. 1025–1034, doi: 10.1080/14680777.2015.1087415
- Williams J., Mavin S., Stead V., Elliott C. [2016], *Gender, media, and organization: Challenging Mis(s)representations of women leaders and managers*, IAP.
- Wojtaszczyk K., Maszewski F. [2014], *Różnorodność metod zarządzania marką osobistą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 1(349), s. 454–462.
- Wolf N. [1990], *The beauty myth: How images of beauty are used against women*, Vintage Books, London.
- Wood J.T. [1994], *Gendered media: The influence of media on views of gender*, „Gendered Lives: Communication, Gender, and Culture”, 9, s. 231–244.
- Yue C.A., Chung Y.J., Kelleher T., Bradshaw A.S., Ferguson M.A. [2020], *How CEO social media disclosure and gender affect perceived CEO attributes, relationship investment, and engagement intention*, „Journalism & Mass Communication Quarterly”, 107769902094352, doi: 10.1177/1077699020943521
- Zide J., Elman B., Shahani-Denning C. [2014], *LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations*, „Employee Relations”, 36(5), s. 583–604, doi: 10.1108/er-07-2013-0086