

Raport zawierający wyniki badania

pt. „Empiryczna analiza kobiecości i męskości

przedsiębiorczyń w województwie zachodniopomorskim”

Uwagi ogólne

Analizy przeprowadzone w oparciu o informacje wtórne, w tym pozycje bibliograficzne, obejmujące krajową i zagraniczną literaturę przedmiotu oraz badania empiryczne, a także uzyskane informacje pierwotne, stanowiące dane uzyskane w procesie realizacji badań, prowadzą do wniosku, że zidentyfikować można *wartości kobiece* jako zestaw cech lub talentów właściwych kobietom, w oparciu o które funkcjonują i które prezentują w relacjach na zewnątrz. Są to cechy uznawane za *wartościowe* i dobre, a zatem nadawana jest im pozytywna wartość. Cechy te można też oceniać pod względem ich przydatności w biznesie i na rynku pracy.

Z uwagi na fakt, iż obejmują wyjątkowe i specyficzne zdolności poznawcze ze względu na płeć, określić je można także jako umiejętności kognitywne, poprzez które płeć poznaje otoczenie. Są to tzw. kompetencje miękkie, związane z komunikacją, umiejętnościami interpersonalnymi i społecznymi, częściej powszechnie przypisywane kobietom niż mężczyznom i *vice versa* odniesieniu do mężczyzn. *Wartości kobiece w biznesie* są to wyżej opisane *wartości kobiece*, które kobiety wnoszą do biznesu i na rynek pracy i które są przydatne w biznesie i na rynku pracy. I w tym sensie rozumiane są w raporcie.

Należy zauważyć, że w nauce zaobserwować można obecnie tworzenie się nowego paradygmatu, który – oparty na specyficznych wartościach i talentach tradycyjnie kojarzonych z płcią żeńską – wskazuje, iż model myślenia bardziej odpowiadający kobiecości niż męskości wносить może do firm wartość dodaną, powodować rozszerzenie pola rozważań i przyczyniać się do powstawania bardziej obiektywnej wiedzy i praktyki biznesowej. Lepsze wykorzystanie talentów kobiet to inwestycja firm, która pozwala na bardziej efektywny rozwój, zwiększenie potencjału do rozwiązywania problemów, innowacyjności oraz zarządzania gospodarką, organizacją, karierą i zmianą. Kobiety stanowią ponad połowę

społeczeństwa, są dziś lepiej wykształcone i żaden biznes nie może sobie pozwolić na ignorowanie takiego potencjału.

1. Metodologia i procedura badawcza

Przeprowadzone badanie łącznie objęło 109 kobiet na terenie województwa zachodniopomorskiego i trwało około sześciu miesięcy (od czerwca 2017r. do grudnia 2017r.)

Zasadniczym celem badania była odpowiedź na pytanie, jakie cechy reprezentują kobiety, które odnoszą sukcesy w biznesie i na rynku pracy w województwie zachodniopomorskim.

Hipoteza badawcza przewiduje, że kobiety, które odnoszą sukcesy w biznesie, reprezentują silniejsze cechy kobiece oraz silniejsze cechy męskie jednocześnie.

Jakkolwiek cechy te rozumiane są zazwyczaj opozycyjnie – jako przeciwstawne lub wykluczające się nawzajem – to ich komplementarność, wzajemne uzupełnianie się i dopełnianie, przyczyniać się powinno do rozwoju firm, wzrostu ich efektywności i skuteczności, służąc całemu społeczeństwu. Hipoteza ta nawiązuje do znanej teorii S. L. Bem, która zakłada, że jednostka może posiadać jedną z kilku możliwych kombinacji cech męskich oraz kobiecych i pozostawanie ich w równowadze umożliwia szybszą adaptację i lepsze funkcjonowanie w coraz bardziej złożonej rzeczywistości społecznej. Również A. Kuczyńska uważa, że osoby te „mają większe możliwości konstruktywnego działania” [Kuczyńska 1992:240; por. Bem 2000:150].

Uzasadnieniem tej hipotezy jest fakt, że kobiety aktualnie zmagają się ze znalezieniem odpowiednich wzorców działania i zachowań, mających na celu osiągnięcie sukcesów na płaszczyźnie biznesowej. Nie widząc alternatyw – wiele z nich – realizuje ścieżkę kariery poprzez naśladowanie mężczyzn i wybór tych schematów postępowania, które utożsamiane i uznawane są jako męskie. Znacznej części kobiet wydaje się, że jest to najlepszy sposób, który prowadzi do osiągnięcia sukcesu w wielu różnych branżach. Często jednak – jak wskazują same kobiety – skorelowane jest to z powszechnym odbiorem społecznym, przejawiającym się w negatywnym, stereotypowym postrzeganiu wizerunku kobiet. Inaczej niż w przypadku mężczyzn. Dlatego tak istotne jest eksponowanie tezy, że kobiety reprezentują w biznesie również cechy i talenty właściwe dla swojej płci.

Według H. R. Bowles, kobietom trudniej jest niż mężczyznom osiągnąć pozytywny wizerunek, utrzymać go i uzyskać w tym względzie satysfakcję. Mężczyźni sprawujący władzę odwoływać się mogą do wielu wzorców, kobiety zaś same muszą szukać odpowiednich dla siebie sposobów czy metod w dopominaniu się o to, na czym im zależy. Błędem kobiet – przekonuje Bowles – jest postępowanie na wzór męski, poprzez np. eksponowanie zaangażowania i większej koncentracji na konkurencyjności czy asertywności. Tego typu zachowanie stoi w sprzeczności ze społecznym wizerunkiem kobiety i kobiecej natury, czyli wspieraniem wspólnoty, dzieleniem się, wyrozumiałością i opiekuńczością [Brzezinski 2012:111-130].

Sukces w biznesie zależy może, oczywiście od wielu czynników, które niezależne są od płci. Część autorów, np. Garry N. Powell twierdzi, iż potencjał kierowniczy w tym samym stopniu występuje zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn i obydwie płcie mają podobnie wysoką motywację, aby zabiegać o przewodzenie innym. Każdy lider ma swój niepowtarzalny styl i w tym sensie płeć czy inne zmienne są kwestią wtórną i nie mają znaczenia – najważniejszy jest odpowiedni dobór personelu według kompetencji, pasji, a przede wszystkim wewnętrznej energii do działania. O ile zatem kobiety częściej ukierunkowane są zarówno na rozwój własny, jak i ciekawe wyzwania, mężczyźni zaś koncentrują się na prestiżu, pracy i dążeniu do wysokiego wynagradzania, to przedstawiciele każdej z płci mogą stać się wspaniałymi, przeciętnymi albo kiepskimi menedżerami [Lisowska 2011]. W biznesie liczą się zarówno odwaga, jak i kreatywność czy umiejętność oceny ryzyka i przewidywania a wszystkie te cechy charakterystyczne są w różnym stopniu dla osób bez względu na płeć. Styl zarządzania czy przywództwa jest zatem kwestią indywidualną i uzależniony jest od bezpłciowej osobowości oraz środowiska pracy. Innymi słowy przydatność do pracy nie zależy od płci, ale od osobistych umiejętności.

Wiele badań potwierdza jednak, że kobiety wnoszą do firm wartości odmienne od męskich, a przede wszystkim, iż istnieje tzw. kobiecy lub interaktywny czy demokratyczny styl zarządzania, który przynosić może firmom określone korzyści [Rubin 1997; Rosener 2003:349-352; Lisowska 2011:125; Kupczyk 2013, *etc.*]. Jakkolwiek zatem znaleźć można poglądy, iż reprezentowany przez kobiety demokratyczny styl zarządzania sprawdza się, o ile lider osiąga zamierzone cele, natomiast styl dyrektywny również będzie odpowiedni, jeśli lider jest w stanie zbudować zmotywowany zespół i płeć niekoniecznie w tej kwestii będzie miała znaczenie, to aktualnie coraz częściej wskazuje się, że to właśnie kobiecy styl zarządzania lepiej pasuje do współczesnych uwarunkowań i nowoczesnej formy

przedsiębiorstw niż męski. Eksperci niejednokrotnie podkreślają, że najwyższy czas wykorzystać kobiece talenty, które doskonale predysponują je do wysokiej efektywności przywódczej. Wybrane cechy kobiet korzystnie wpływają na otwartość na innych, a w związku z tym na realizację zadań, niezamykanie się na nowe wyzwania czy swoistą pokorę.

Kobiety w szczególności reprezentują np. empatię, dbałość o współpracę i pracę zespołową, co przekłada się na wysoką skuteczność w budowaniu zespołów – postulują inni. Ponadto bardzo przywiązane są do autentyczności i starają się być najlepsze, dawać dobry przykład, co bardzo silnie wpływa na zaangażowanie innych. Są bardziej elastyczne i nastawione na dialog, preferują bardziej demokratyczny niż dyrektywny styl zarządzania, dzięki czemu potrafią szybciej osiągnąć kompromis niż mężczyźni, którzy zdaniem ekspertów nastawieni są na rywalizację, *etc.* Przyjmuje się również, że panie bardziej skłonne są do podejmowania trudnych zadań, które, być może, nie przyniosą natychmiastowego efektu, ale zbudują ich kompetencje w okresie długofalowym. Bardziej dążą do porozumienia, zachęcając do wzajemnego szacunku czy wyrozumiałości.

Co istotne, badania australijskie i holenderskie wykazały ponadto, że pozytywna ocena efektywności lidera skorelowana jest ze stylem zarządzania, który zgodny powinien być ze stereotypem własnej płci. Złamanie zatem zasady kobiecości kojarzonej z oparciem się na cechach postrzeganych jako kobiece, prowadzić będzie do negatywnego postrzegania kobiet [Raport Delloite 2012; Onyx, Rosemary, Kitty 1999:291-296]. Kobiety unikać powinny naśladowania męskiego sposobu zarządzania, gdyż jeśli nawet dzięki temu mogą wygrywać w konkurencji z mężczyznami, to w ogólnym rozrachunku oceniane są gorzej, a w perspektywie gospodarka nie zyskuje nowych wartości [Majewska – Opiełka 2000:241,345].

Aktualnie istnieje szereg badań, które potwierdzają, że kobiety wnoszą do zarządzania inne, nowe talenty – w szczególności w obszarach szeroko rozumianej komunikacji, intuicji, gospodarności, *etc.* Wszystkie te cechy kobiet silnie wpływają na wyniki przedsiębiorstw, przekładają się na ich skuteczność i efektywność – w obecnej rzeczywistości nie tylko biznesowej, ale i społecznej, ważne są również dla skutecznego i efektywnego zarządzania. Współczesny biznes wymaga nowego podejścia, bliższego kobiecemu myśleniu i potencjał kobiet w tym zakresie jest ogromny.

Badanie wskazać powinno między innymi na zależności pomiędzy wartościami kobiecymi, a odnoszeniem przez kobiety sukcesów bądź porażki w biznesie. Innymi słowy zbadane

zostało, na ile cechy kobiece zostać mogą uznane za sprzyjające w rozwoju firm, przyczyniać się do wzrostu ich efektywności, skuteczności i osiągnięciu wyższej rentowności. Pomóc powinno to zarówno przedsiębiorstwom w lepszym określeniu i wykorzystaniu potencjału kobiet, jak i samym kobietom, aby więcej z nich odnosiło sukcesy w przyszłości. Również mężczyznom, którzy chcą lepiej rozumieć kobiety, wspierać je i pomagać im na płaszczyźnie zawodowej.

Warunkiem *sine qua non* doboru respondentek i respondentów do wszystkich etapów, była przynależność do zbiorowości osób przedsiębiorczych. Aktualnie w Polsce nie istnieją powszechne kryteria, odróżniające firmy zarządzane przez kobiety, od firm kierowanych przez mężczyzn¹. Za firmy prowadzone przez kobiety, dla celów niniejszego badania, przyjęto panie, reprezentujące tę grupę jednostek gospodarczych, w których wysokość posiadanych przez przedsiębiorczynie udziałów, oscyluje lub oscylowała od 100 do 50%. Są to właścicielki firm – zarówno odnoszące obecnie sukcesy, jak i te, które nie odniosły sukcesu, a zatem poza prowadzącymi działalność gospodarczą również te, które działalności już nie prowadzą. Badaniem objęto ponadto wszystkie dopuszczalne prawem formy jej prowadzenia, czyli jednoosobowa działalność gospodarcza, spółki prawa cywilnego, spółki osobowe – jawne, partnerskie, komandytowe i komandytowo – akcyjne oraz prawa handlowego – spółki kapitałowe, czyli z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjne. Dość popularna dziś forma prowadzenia działalności gospodarczej jako „spółka partnerska spółka z o.o.” – potraktowana została jako spółka z o.o.

Oprócz przedsiębiorcy lub przedsiębiorczyni, będących właścicielami lub współwłaścicielami zarządzającymi własną firmą, jako przedsiębiorców określa się także pracowników najemnych, menedżerów lub menedżerki zatrudnione do zarządzania przedsiębiorstwem [Nickels 1995:7]. Dlatego poza zbiorowością przedsiębiorczyń, prowadzących aktualnie z sukcesem działalność gospodarczą, przebadano również panie – reprezentujące kadre

¹ Definicje firm tworzonych i zarządzanych przez kobiety różnią się w poszczególnych regionach geograficznych świata. Na przykład w Wielkiej Brytanii firmami będącymi własnością kobiet są będące w całości lub w większości własnością jednej lub większej liczby kobiet [Marlow et al 2008: 339]. Z kolei w Stanach Zjednoczonych, za firmę prowadzoną przez kobietę uznawana jest taka, w której głównym właścicielem lub większość akcjonariatu (co najmniej 51%) należy do kobiet/y [US Census Bureau, 2002:226]. Jakkolwiek podobne, obie definicje nie uwzględniają kompozytowego wkładu kobiet do samodzielnej działalności gospodarczej, która jest szczególnie istotna w kontekście biznesu rodzinnego. W świetle powyższego, *The Center for Women's Business Research (CWBR)* w Stanach Zjednoczonych rozróżnia pomiędzy kobietami, które przewodzą w biznesie a kobietami, które posiadają własne firmy, starając się uwzględnić przedsięwzięcia jednakowo należące do kobiet i mężczyzn jako partnerów biznesowych, a tym samym przedsięwzięcia *copreneurial*, czyli ko – przedsiębiorcze [Mc Adam 2012:17-18].

zarządzającą najwyższego i wyższego szczebla – które wykonują pracę na rzecz przedsiębiorstw w różnych branżach, dostarczających w biznesie produkty lub usługi na rynek. Są to kobiety zatrudnione na podstawie powołania, umowy o pracę lub w innej formie, na najwyższych i wyższych stanowiskach kierowniczych, czyli w zarządach przedsiębiorstw oraz jako partnerzy zarządzający, w szczególności prezeski – dyrektorki generalne, członkinie zarządu, dyrektorki zarządzające, operacyjne, handlowe, finansowe, etc. Także menedżerki, pełniące funkcje dyrektorek pionu, działu, itp., bez względu na formę zatrudnienia (umowa o pracę, kontrakt menedżerski (pod własną firmą), umowa zlecenia czy o dzieło). Co istotne, warunkiem zakwalifikowania do badania było spełnienie kryterium faktycznego wpływu tych kobiet na wyniki finansowe firm, w których są zatrudnione. Reasumując, obydwie grupy pań – zarówno właścicielki firm, jak i pełniące funkcje zarządcze – zostały zakwalifikowane jako „kobiety przedsiębiorcze”.

Podczas konstruowania próby badawczej wyżej wymienionej grupy kobiet przedsiębiorczych (właścielek firm lub osób pełniących funkcje zarządcze) posłużono się kolejnym kryterium, jakim jest odniesienie bądź brak sukcesu w prowadzeniu działalności gospodarczej. Jako, że pierwszą grupę badanych stanowią właścicielki firm oraz menedżerki, zarekomendowane jako osoby osiągające liczne sukcesy oraz ponadprzeciętne wyniki w zarządzaniu, respondentki wybrano między innymi na podstawie informacji własnych, udzielonych pozytywnych opinii i rekomendacji społecznych – stowarzyszeń przedsiębiorców i pracodawców, kadry kierowniczej lub kadry naukowo – dydaktycznej. Ponadto wykorzystano metodę tzw. „kuli śnieżnej” – każda z badanych pań poproszona została o wskazanie innych kobiet ze swojego otoczenia, które ich zdaniem osiągają sukcesy.

Warto zwrócić uwagę, że grupę porównawczą podczas badania stanowiły ponadto kobiety, które posiadały status przedsiębiorcy i prowadziły działalność gospodarczą, lecz zakończyły ją poprzez bankructwo, upadłość czy też likwidację firmy². Analogicznie w odniesieniu do kadry zarządzającej – zostały zwolnione i nie pełnią już wyższych funkcji zarządczych, mających wpływ na wyniki finansowe firm, w których pracowały. Innymi słowy grupa ta

² Dane pokazują, że pierwszy rok działalności przeżywają w Polsce dwie na trzy firmy – 69% podmiotów założonych w 2015 r. działało nadal w 2016 r., przy czym wskaźnik przeżywalności jest wyższy w przypadku większych podmiotów – ponad 80% średnich i dużych przedsiębiorstw powstałych w 2015 r. prowadziło działalność w 2016 r. (87,1% średnich i 80,2% dużych). W przypadku mikro przedsiębiorstw i małych firm wskaźnik ten nie przekroczył 69%. Wskaźnik przeżywalności jest wyższy w kolejnych latach prowadzenia działalności – w przypadku firm powstałych w 2011 r. i nadal działających w 2015 r., do 2016r. przetrwało 84%. Najniższa przeżywalność dotyczy firm mikro (83,5%), w przypadku pozostałych grup wielkości wskaźnik ten przekracza 99% [Raport PARP 2017].

obejmowała zarówno były właścicielki firm, jak i panie, które pełniły funkcje zarządcze lub menedżerskie. Kryterium kwalifikującym do udziału w badaniu było poniesienie porażki w prowadzeniu biznesu lub zaprzestanie pełnienia funkcji zarządczych w firmie z powodu zwolnienia, zmiany powołania, *etc.* Była to jednocześnie ta grupa kobiet, do której najtrudniej było dotrzeć. W tym przypadku respondentki najczęściej wybierano również według informacji własnych oraz informacji uzyskanych od innych osób, w tym również badanych.

„Sukces” jest pojęciem względnym i jego definicja pojmowana może być przez każdego w różny sposób. W powszechnym tego słowa znaczeniu dotyczy zarówno sfery życia zawodowego, jak i osobistego i oznaczać może efektywną realizację wyznaczonych celów, które przynoszą wymierne korzyści. Na kryterium szeroko pojętego „sukcesu” składały się dwie zmienne³. Pierwsza dotycząca „sukcesu w prowadzeniu firmy” oraz druga, związana z była z odniesieniem „sukcesu w życiu”. Pomiar odniesienia sukcesu w prowadzeniu firmy, oparty został na spełnieniu wymagania, dotyczącego prowadzenia działalności gospodarczej przez kobiety powyżej 3,5 roku. Zastosowano ponadto ocenę czynników sukcesu, poprzez wprowadzenie kryterium stabilności wzrostu aktywów według 5 stopniowej skali Likerta, w zakresie wypracowanego zysku operacyjnego *EBIT/EBITDA*⁴, dynamiki przychodów oraz rentowności netto sprzedaży (*ROS*⁵). Kryterium stabilności wzrostu aktywów dotyczyło znaczącego, stabilnego i systematycznego wzrostu majątku firmy, obejmującego aktywa trwałe, np. środki trwałe, nieruchomości, wartości niematerialne i prawne, *etc.* oraz aktywa obrotowe, np. zapasy, należności, środki finansowe, papiery wartościowe, *etc.* Uznane zostało za spełnione również wtedy, gdy wyżej wymienione aktywa pozostają na tej samej wysokości na przestrzeni ostatnich 3 lat. Ponadto źródłem informacji odnośnie rozwoju firmy i odniesienia przez nią sukcesu na rynku było spełnienie minimum jednego z warunków, które obejmowały bycie jedną z najlepszych firm w mieście/województwie/kraju/na świecie,

³ Sukces w powszechnym tego słowa znaczeniu związany jest raczej z efektywną realizacją wyznaczonych celów, które przynoszą wymierne korzyści. Sukces rozumiany może być również jednak także jako pokonywanie np. własnych, wewnętrznych ograniczeń czy umiejętność stawiania czoła okolicznościom, które leżeć mogą poza naszym zasięgiem, i na które czasem niekoniecznie możemy mieć wpływ. Jako sukces uznawane może być zatem również wyjście z kryzysu czy zwycięska walka z ciężką chorobą. Sukcesem mogą być momenty poczucia harmonii, szczęścia, piękna i spełnienia, a nawet umiejętność doceniania w życiu każdej chwili czy odkrywania dobrych stron w tym wszystkim, co nam się w życiu przydarza.

⁴ *EBIT* – ang. *earnings before deducting interest and taxes* – zysk operacyjny, czyli zysk przed odliczeniem podatków i odsetek. *EBITDA* – ang. *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, czyli zysk operacyjny przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych zobowiązań oprocentowanych (kredytów, obligacji), podatków, amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych (ang. *amortization*) oraz amortyzacji (deprecjacji) rzeczowych aktywów trwałych (ang. *depreciation*).

⁵ *ROS* – ang. *return on sales* – rentowność netto sprzedaży, czyli marża zysku netto.

posiadanie dobrej pozycji na lokalnym/wojewódzkim/krajowym/międzynarodowym rynku, funkcjonowanie na nim z powodzeniem, wypracowywanie zysku operacyjnego oraz systematyczny rozwój. Również spełnienie kryterium odnośnie dynamiki przychodów oraz rentowności netto sprzedaży w firmie na przestrzeni ostatnich 3 lat polegało na tym, iż firmy odnotowały wzrost tych wskaźników.

Jako wyznaczniki osiągnięcia „sukcesu w życiu” w niniejszym badaniu przyjęto ponadto stopień zamożności, bycie źródłem inspiracji i motywacji dla innych, posiadanie prestiżu i uznania społecznego, także znajomości, koneksji i wpływów, osiągnięcie wyznaczonych celów oraz równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, a także brak trudności w godzeniu roli zawodowej i rodzinnej. Spełnienie tego kryterium obejmowało również deklarację dotyczącą wewnętrznego poczucia osoby badanej w zakresie tego „czy uważa, że odniosła w życiu sukces”, poprzez zaznaczanie na pięciostopniowej skali Likerta pozycji 4 i 5, co równoznaczne jest ze stwierdzeniem, że odniesiono sukces.

Odnosnie kadry zarządzającej najwyższego i wyższego szczebla, ocena dotyczyła wpływu na wyniki finansowe firmy, w której respondentki pracują lub przyczyniają się do osiągnięcia dobrych wyników przez tę firmę, również w okresie powyżej ostatnich 3 lat. Jako wyznacznik sukcesu firm wskazano także znaczący, stabilny i systematyczny wzrost majątku firmy lub pozostawanie aktywów na tej samej wysokości w badanym okresie. Kryteria odniesienia sukcesu w życiu, określone zostały identycznie jak w przypadku właścielek firm.

Kryterium kwalifikacji do badania dla kobiet bez sukcesu był spadek aktywów lub znaczący, drastyczny spadek aktywów w firmie. Również fakt, że dynamika przychodów firmy oraz rentowność sprzedaży w ostatnich 3 latach lub w ostatnim czasie zmniejszyła się lub znacząco się zmniejszyła. Kolejnym warunkiem była słaba rozpoznawalność wśród przedsiębiorstw w branży na rynku. Także uznanie, że firma stanowi jedno z wielu przedsiębiorstw, które nie radzą sobie z konkurencją na rynku oraz notowanie straty w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej. Poza brakiem odniesienia „sukcesu w biznesie”, tę grupę respondentek charakteryzował ponadto brak poczucia odniesienia „sukcesu w życiu”. Kryteria w tym zakresie były analogiczne jak dla pierwszej grupy, w tym przypadku wybrano jednak osoby, które charakteryzowały się niskim stopniem spełnienia omawianych założeń – wyznaczników sukcesu, co obrazowane zostało jako wybór 1 albo 2 na pięciostopniowej skali Likerta i równoznaczne jest z brakiem sukcesu.

Podstawowym źródłem informacji, jakim posłużono się podczas badania był *Test na kobiecość i męskość w biznesie (KiM)*, który skonstruowano na potrzeby niniejszego badania. Autorski formularz *Testu* jest narzędziem badawczym, który stanowi nie tylko formularz badania kobiecości i męskości w biznesie, ale jest jednocześnie narzędziem określającym poziom stopnia przedsiębiorczości w ogólności u osoby badanej. Również na ile cechy wskazane jako kobiece i męskie uznane mogą być za sprzeczne lub komplementarne.

Test KiM przeznaczony jest zarówno do anonimowych badań grupowych, jak i indywidualnych, przeprowadzanych najlepiej osobiście, w formie pisemnej. Instrukcja podana jest na arkuszu odpowiedzi. W razie pytań osoba przeprowadzająca *Test* na bieżąco udziela stosownych odpowiedzi. Zadaniem osoby badanej jest określenie, z wykorzystaniem pięciopunktowej skali ocen (według Likerta) – stopnia, w jakim stopniu charakteryzuje ją każda ze zidentyfikowanych cech (5 – zdecydowanie taka właśnie jestem, 4 - raczej jestem taka, 3 – nie wiem czy taka jestem, trudno powiedzieć, 2 - raczej nie jestem taka, 1 – zdecydowanie taka nie jestem). Proporcja diagnostyczna obliczona została jako średni stosunek dla danej cechy, uzyskany ze wszystkich stosunków indywidualnych, liczonych osobno dla kobiet oraz osobno dla mężczyzn.

Badanie przeprowadzono w formie pisemnej, podczas indywidualnych spotkań ze 109 respondentkami. Czas przeznaczony na udzielanie odpowiedzi nie jest ograniczony, jednak przeciętne przeprowadzenie badania (bez czynności techniczno – przygotowawczych) dla 1 osoby średnio trwało od 15 do 60 minut.

W celu usystematyzowania oraz opracowania uzyskanych danych empirycznych, w badaniu wykorzystano standardowe parametry opisowe badania struktury zbiorowości statystycznej, z trzech grup statystyk opisowych, czyli miary tendencji centralnej (średnie, takie jak: średnia arytmetyczna, mediana czy dominanta), miary dyspersji (np. rozstęp, odchylenie standardowe) oraz miary asymetrii i spłaszczenia.

Miary tendencji centralnej lub średnie (inaczej zwane również miarami położenia, przeciętnego poziomu), charakteryzują średni lub typowy poziom wartości cechy. Wskazują miejsce, w którym leży wartość najlepiej reprezentująca wszystkie jednostki wchodzące w skład danej zbiorowości. Są to takie wartości, wokół których skupiają się wszystkie pozostałe wartości analizowanej cechy. Wykorzystana w badaniu średnia arytmetyczna \bar{X} stanowi iloraz sumy wartości cechy wszystkich jednostek zbiorowości przez ich liczbę. To właściwa miara przeciętnego poziomu wartości cechy jednostek w zbiorowości o symetrycznym lub

prawie symetrycznym rozkładzie cechy. Sposób jej obliczania uwarunkowany jest rodzajem zapisu wyników pomiarów badanej cechy. Jeżeli dysponuje się szeregiem szczegółowym, to

średnią arytmetyczną wyznacza się ze wzoru $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$, gdzie: \bar{x} - średnia arytmetyczna; x_i - wartość cechy i -tej jednostki statystycznej, $i=1,2,\dots,n$, n - liczba jednostek,

$$\sum_{i=1}^n x_i = x_1 + x_2 + \dots + x_n.$$

Dominanta (tryb), czyli wartość najczęstsza, moda, wartość modalna, to wartość typowa, najczęściej występująca w danej zbiorowości. Wartość tę można określić dokładnie, jeżeli wartości jednostek zbiorowości statystycznej przedstawiają cechę skokową, a wartości tej cechy nie zostały zgrupowane według przedziałów klasowych. Powyższe oznacza, że jeśli wartości cechy przedstawione są w postaci szeregów szczegółowych lub szeregów rozdzielczych punktowych, dominantą jest wartość, której odpowiada największa liczebność (częstość). Wartość modalna może być parametrem użytecznym, mającym sensowną interpretację tylko wtedy, gdy obserwacji jest dostatecznie dużo i gdy są pogrupowane w postaci szeregu rozdzielczego. Jeżeli wartości cechy przedstawione są w postaci szeregu rozdzielczego przedziałowego, dominantę wyznacza się w przybliżeniu za pomocą wzoru interpolacyjnego lub graficznie. Wzór interpolacyjny na wartość modalną ma postać

$$D = x_D + \frac{n_D - n_{D-1}}{(n_D - n_{D-1}) + (n_D - n_{D+1})} \cdot h_D, \text{ gdzie } x_D - \text{dolna granica przedziału, w którym}$$

występuje dominanta, n_D - liczebność (częstość) przedziału dominanty, n_{D-1} - liczebność przedziału poprzedzającego przedział dominanty, n_{D+1} - liczebność przedziału następującego po przedziale dominanty, h_D - rozpiętość przedziału dominanty.

Wykorzystana ponadto w przeprowadzonym badaniu mediana, inaczej wartość środkowa jest wartością jednostki statystycznej zajmującej środkowe miejsce w zbiorowości statystycznej uporządkowanej rosnąco lub malejąco według wartości cechy. Mediana wskazuje na taką wartość cechy, poniżej której znajduje się połowa jednostek i powyżej której znajduje się połowa jednostek zbiorowości.

Podczas dokonywania pomiarów badanej cechy w zbiorowości statystycznej spostrzega się, że uzyskane wyniki mniej lub bardziej różnią się między sobą. Im bardziej wartości cechy jednostek skupione są dookoła swej średniej, tym mniejsze jest zróżnicowanie jednostek. I odwrotnie, im bardziej są rozproszone wartości cechy wokół średniej, tym większa jest

dyspersja, określana także jako rozrzut, rozproszenie czy rozsiew, która obok tendencji centralnej stanowi drugą, podstawową charakterystykę próby statystycznej. Wśród stosowanych miar rozrzutu w badaniu znalazło zastosowanie odchylenie standardowe, współczynnik zmienności v oraz rozstęp.

Odchylenie standardowe s definiuje się jako pierwiastek kwadratowy z momentu centralnego rzędu drugiego μ_2 , zwanego wariancją s^2 . Jest pierwiastkiem kwadratowym ze średniej arytmetycznej kwadratów odchyleń poszczególnych wartości cechy od średniej arytmetycznej zbiorowości. Parametr jest taką miarą zmienności rozkładu, która określa o ile średnio odchylają się wartości badanej cechy od średniej arytmetycznej. Odchylenie przeciętne

wyznacza się wzoru $s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$, obliczając średnią arytmetyczną ze wszystkich

obserwacji, następnie od każdej obserwacji odejmując średnią, wyciągnąć wartość bezwzględną z różnicy, a następnie zsumować otrzymaną wartość, którą dzieli się przez liczbę obserwacji w zbiorze. Z kolei w odchyleniu standardowym z próby w mianowniku ułamka zamiast n występuje $(n-1)$. Kolejny współczynnik – zmienności v jest względną miarą dyspersji i charakteryzuje stosunek nasilenia przyczyn ubocznych do przyczyn głównych. Jest ilorazem składnika przypadkowego i składnika systematycznego – stosunkiem bezwzględnej miary zmienności do wartości średniej tej cechy. Współczynniki zmienności dzieli się na

klasyczne, do których należy współczynnik oparty na odchyleniu standardowym $V_s = \frac{S}{\bar{X}}$

oraz pozycyjne. Z kolei rozstęp to najprostsza i najbardziej intuicyjna miara rozproszenia (dyspersji), stanowi bowiem różnicę między największą i najmniejszą wartością występującą w analizowanym zbiorze danych.

Miary średnie i zróżnicowania nie są miarami wystarczającymi w analizie struktury zbiorowości. Dlatego zagadnieniem, czy przeważająca liczba badanych jednostek znajduje się powyżej czy poniżej poziomu przeciętnego zajmują się miary rozkładu, takie jak asymetria lub skośność zbiorowości statystycznej. Jeżeli rozkład cechy zbiorowości statystycznej nie jest symetryczny, to występuje asymetria rozkładu. W takim przypadku średnia arytmetyczna różni się od mediany i dominanty. Rozróżnia się asymetrię prawostronną (dodatnią), gdy średnia arytmetyczna jest większa od mediany i dominanty $\bar{x} > M > D$ oraz asymetrię lewostronną (ujemną), gdy średnia arytmetyczna jest mniejsza od mediany i dominanty $\bar{x} < M < D$. Z kolei współczynnik skośności A_3 , zwany miarą Pearsona, wyznaczany jest

ze wzoru $A_3 = \frac{\bar{x} - D}{S(x)}$, gdzie $S(x)$ - odchylenie standardowe, \bar{x} - średnia arytmetyczna, D - dominanta.

Miara A_3 nie posiada wyraźnych granic. Dla rozkładów o umiarkowanej skośności wartość bezwzględna współczynnika A_3 przyjmuje wartość mniejszą od jedności. W przypadku bardzo silnej asymetrii $|A_3|$ przekracza wartość 1.

Rozkłady symetryczne mogą posiadać różny kształt, a poszczególne wartości cechy mogą być bardziej lub mniej skupione wokół wartości średniej. Istnieje związek między skupieniem wartości cechy wokół średniej a zróżnicowaniem, polegający na tym, że im większe zróżnicowanie, tym mniejsze skupienie – i na odwrót. A – rozkład wysmukły. B – rozkład normalny, C - rozkład spłaszczony. Stopień skupienia wymaga porównania każdego rozkładu z rozkładem normalnym. Odchyleniem od normalności jest spłaszczenie lub eksces (krzywa rozkładu jest nadmiernie spłaszczona lub wzniesiona). Do mierzenia stopnia skupienia służą miary ekscesu lub spłaszczenia (zwane miarami kurtozy). Miarą natężenia skupienia poszczególnych wartości wokół średniej jest moment centralny rzędu czwartego μ_4 , zwany bezwzględną miarą spłaszczenia [Hozer 2008:37-132].

Co istotne, podczas konstruowania koncepcji wartości kobiecych zwracano uwagę, iż podczas badań na temat różnic międzypłciowych oraz przy formułowaniu koncepcji w tym zakresie dochodzić może do błędów, które Hare – Mustin i Marecek wyodrębnili w rozprawie teoretycznej (1988), określając je jako *błędy typu alfa* lub *błędy typu beta*. Błąd typu alfa polega na wyolbrzymianiu różnic płciowych, natomiast błąd typu beta na ich minimalizowaniu [Wojciszke 2002:16]. Jeśli różnice są wyolbrzymiane, to badanie może stać się podstawą dyskryminacji kobiet, które postrzegane są jako „inne”. Z kolei minimalizacja lub pomijanie różnic również mogą być niebezpieczne, ponieważ prowadzić mogą do np. mniej chętnego zatrudnienia kobiet, ignorowania różnic w zarobkach kobiet i mężczyzn czy trudności w przyznawaniu kobietom awansu. I tego również starano się unikać.

Zdawano sobie sprawę, iż opierając się na klasycznej ocenie asocjacji danej cechy z kobietami lub mężczyznami, również metodologia pomiaru siły stereotypu nie jest wolna od wad (etap drugi). Jako, że badani świadomie oceniają natężenie zjawiska, które z definicji jest w znacznej mierze podświadome, mogą wystąpić dwa kierunki zniekształcenia pomiaru. Po pierwsze ze względu na poprawność polityczną respondenci mogą chcieć neutralizować cechy negatywne w swoich wskazaniach. Innymi słowy, pomimo iż uważają, że dana cecha

powszechnie uznawana jest za typowo kobiecą lub męską, to wiedząc, że nie powinno się tak uważać, mogą chcieć wskazywać, że należy do skali neutralny. Mogą też próbować wyolbrzymiać cechy, które postrzegane są zazwyczaj jako stereotypowe. I pomimo, że suma doświadczeń osób badanych nie wskazuje, że dana cecha jest typowo kobieca lub męska, wiedząc, że społecznie tak jest postrzegana, wskazywać ją jako stereotypową. Niektóre badania próbują weryfikować standardowe pomiary stereotypów poprzez porównanie z wynikami z kwestionariuszy samooceny, w których kobiety i mężczyźni oceniają samych siebie używając tych samych cech. Niestety również i taka metoda nie gwarantuje pełnej obiektywności.

Ponadto w każdego rodzaju badaniu zachowania rzeczywiste mogą odbiegać od deklarowanych w ankietach czy testach. Na przykład indywidualna osoba, zapytana, czy posiada daną cechę (konkurencyjność), nadaje większą wartość innej z cech (autentyczności w komunikowaniu uczuć i emocji). Jednak ta sama osoba postawiona w sytuacji rzeczywistego wyboru, przejawia zachowania reprezentujące konkurencyjność. Pomimo tego, informacja, że w grupie A w porównaniu z grupą B więcej osób deklaruje wyższą autentyczności w komunikowaniu uczuci emocji, jest wskaźnikiem relatywnie większej wartości przypisywanej tej cesze niż konkurencyjności. Przy czym anonimowość umożliwia uzyskanie większej szczerości odpowiedzi.

Przy interpretowaniu deklarowanych wartości istotne jest zatem rozróżnienie między tym, czego respondenci życzyliby sobie, co odnosi się do ogólnych preferencji a tym czego chcą faktycznie. Innymi słowy, jak wyobrażają sobie świat idealny a czego faktycznie oczekują od istniejącej rzeczywistości. Obie kategorie pytań nie dają pełnego oglądu ludzkich zachowań, ponieważ pierwsza zbliża nas jedynie do idealnego obrazu zachowań interpretowanych przez jednostki jako społecznie pożądane, druga zaś, jakkolwiek bliższa rzeczywistości, nie gwarantuje że deklarowane zachowania pojawia się, gdy zaistnieje realna sytuacja wyboru. Innymi słowy, o tym, czego chcielibyśmy decydują względy ideologiczne, zaś o tym czego naprawdę chcemy, decydują względy praktyczne [Hofstede, Hofstede 2007:33-34]. Mając na uwadze powyższe, przystąpiono do głównego etapu badania.

2. Empiryczna analiza kobiecości i męskości przedsiębiorców w województwie zachodniopomorskim

Rozpoczynając analizę, warto zaprezentować kilka podstawowych zmiennych, charakterystycznych dla badanych podmiotów. Pod względem terytorialnym badanie przeprowadzone zostało w województwie zachodniopomorskim, które odznacza się pewną specyfiką społeczno–kulturową na tle kraju, chociażby poprzez położenie przy granicy polsko–niemieckiej. Największym miastem i stolicą tego województwa jest Szczecin, który aktualnie posiada przydomek "uczącego się od Berlina" i uważany jest za niewykorzystujący swoich wszystkich możliwości.

Według rankingu przygotowanego przez *Fundację Schumana*, biznes w Szczecinie prowadzi się trudno i miasto plasując się na 57 pozycji w ogólnopolskim rankingu pod tym względem, uzyskało słaby wynik. Ponadto firmy w Szczecinie rzadziej niż przeciętnie korzystają z możliwości, jakie dają środki europejskie – i przy ogólnej średniej, wynoszącej 19 wniosków na tysiąc przedsiębiorstw, w Szczecinie jest to tylko 14 wniosków. W mieście nie ma dużo ofert pracy dla specjalistów od badań i rozwoju oraz pokrewnych dziedzin i jest to tylko 6,3%, przy średniej oscylującej wokół 7,5%. W ogólnopolskim rankingu *Miast Uczących się* Szczecin zajął 26 pozycję [*Raport miast uczących się...2015*]. Analizy dotyczące klasyfikacji pod względem przedsiębiorczości pokazują, iż sektor małych i średnich firm w zachodniopomorskim cechuje się wysokim wskaźnikiem zarówno w zakresie nowo powstałych, jak i wyrejestrowanych firm i są to odpowiednio 10,64 oraz 9,92 firmy na 1000 mieszkańców rocznie, co daje dodatni bilans przyrostu w ilości 0,72 firmy. Dynamika powstawania i likwidowania firm w ujęciu regionalnym plasuje nasze województwo na najwyższym poziomie w Polsce pod względem likwidowanych firm. Również pomimo znacznych nakładów inwestycyjnych, oscylujących w granicach około 46 tys. PLN (w porównaniu do średniej w Polsce – 47 tys. PLN), przeciętne przychody firm nie odznaczają się nawet średnim przyrostem, gdyż w tym zakresie ze wskaźnikiem 0,93, zachodniopomorskie jest na trzecim miejscu od końca, przed województwem warmińsko–mazurskim i świętokrzyskim (0,90 i 0,92). Dla porównania w mazowieckim wskaźnik ten wynosi aż 1,71 [*Raport PARP 2017*].

Zdecydowana większość zaprezentowanych w badaniu firm, posiada lub posiadała siedzibę w Szczecinie i były to 82 przedsiębiorstwa, co stanowi 75% ogółu badanych. Firmy te reprezentowały zarówno ich właścicielki, jak i były właścicielki firm, które aktualnie prowadzą albo prowadziły działalność gospodarczą lub też pełniły czy pełniły wyższe

stanowiska zarządcze w firmach. Spośród wyżej wymienionych – 54% respondentek deklaroowało odniesienie sukcesu, zaś 46% ankietowanych uznało, że poniosło w biznesie porażkę.

Ponadto odpowiednio 25% ogółu badanych kobiet prowadzi lub prowadziło przedsiębiorstwa bądź pracuje lub pracowało w firmach poza Szczecinem. Drugi znaczący pod względem wielkości udział w badaniu posiadały podmioty gospodarcze z siedzibą w Koszalinie – mieście na prawach powiatu. Miasto jest drugim, co do wielkości na Pomorzu Zachodnim i określane jest jako jedno z jego większych centrów gospodarczych. W rankingu *Miast Uczących się*, Koszalin uzyskał 34 pozycję, czyli 8 miejsc za Szczecinem. W Koszalinie przebadano 24 firmy i jest to 22% ogółu badanych firm, w tym przeważającą większość – bo 96% stanowiły organizacje z sukcesem, zaś 4% bez sukcesu. Ponadto 3% ogółu firm stanowiły firmy ze Stargardu oraz Szczecinka, z czego 66,5% ze Stargardu (w tym 50% z sukcesem) oraz 33,5% ze Szczecinka (100% z sukcesem).

Na 109 pań uczestniczących w badaniu – 67% ogółu badanych, czyli dwie trzecie kobiet prowadzi lub prowadziło działalność gospodarczą, natomiast zatrudnionych, pełniących aktualnie funkcje zarządcze w firmach lub zwolnionych z pełnienia tych funkcji było 33%. Ponadto aktualne właścicielki oraz panie pełniące obecnie funkcje zarządcze – stanowiły 63% ogółu badanych, natomiast były właścicielki firm oraz osoby, które pełniły funkcje zarządcze – 37% .

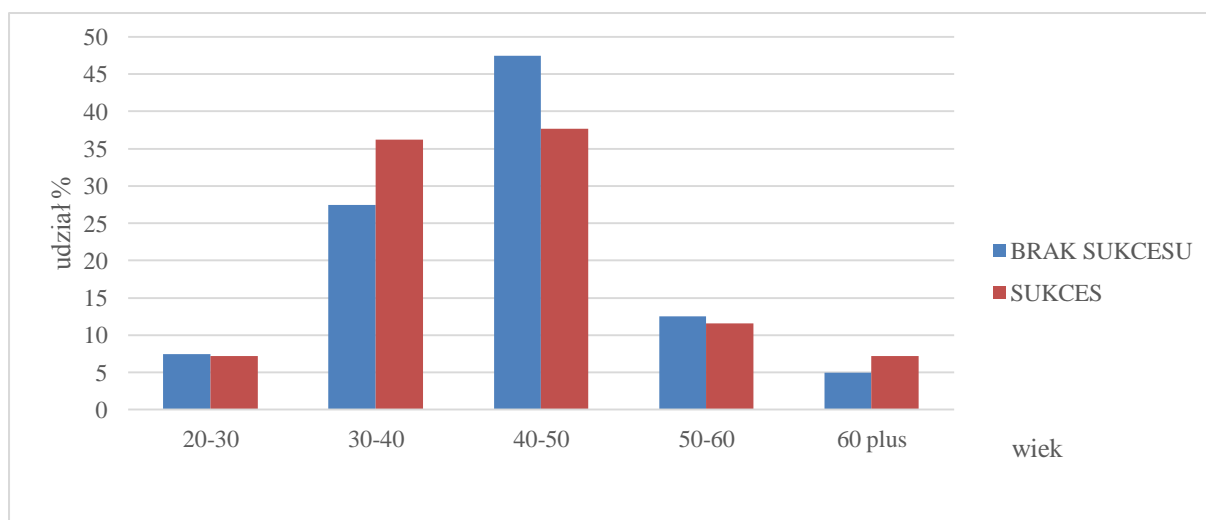
Podczas konstruowania próby badawczej zastosowano kryterium klasyfikacji firm ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników. Dokonując analizy mierników odnoszących się do ilości personelu pracującego w badanych firmach, wśród 69 badanych przedsiębiorstw prowadzonych z sukcesem – ocenie poddanych zostało 20% tych, które nie zatrudniały żadnych pracowników, 60% firm – gdzie zatrudnionych jest od 1 do 19 pracowników, następnie 9% podmiotów gospodarczych – w których zatrudnienie znalazło od 20 do 99 pracowników, 7% – gdzie liczebność personelu wynosi od 100 do 499 osób oraz 4% – z zatrudnieniem powyżej 500 osób. Innymi słowy, próba badawcza odzwierciedlała sytuacje zarówno mikro przedsiębiorstw, jak i małych, średnich oraz dużych firm⁶, z przewagą mikro i małych firm.

⁶ Powyższy podział nie odzwierciedla podziału ma mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), zawartego w Załączniku I do Rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu przepisu art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy *de minimis* (Dz. Urz. L 352, z 24.12.2013). Zgodnie z tym

Analizując strukturę wieku respondentek, można zauważyć, że wśród 109 badanych kobiet, przeważały panie pomiędzy 40 a 50 rokiem życia – i było to 36% ankietowanych z grupy tych, które osiągnęły sukces oraz 47,5% pań, z tych które poniosły porażkę. Prawie tyle samo, bo również około 36% respondentek odnoszących sukcesy ale 27,5% pań z brakiem sukcesu, należało do grupy wiekowej pomiędzy 30 a 40 rokiem życia. W badaniu uczestniczyło ponadto 12% pań z sukcesem i 12% pań bez sukcesu w wieku od 50 do 60 lat, także odpowiednio po 7% kobiet w wieku od 20 do 30 lat oraz 7% i 5% pań w wieku 60+. Żadna z przebadanych osób nie miała poniżej 20 lat. Dane te zobrazowano na wykresie 1.

Wykres 1 Rozkład zmiennej sukces/brak sukcesu według wieku badanych kobiet

dokumentem za przedsiębiorstwo uważa się podmiot prowadzący działalność gospodarczą bez względu na jego formę prawną (są to w szczególności osoby prowadzące działalność na własny rachunek oraz firmy rodzinne zajmujące się rzemiosłem lub inną działalnością, a także spółki lub stowarzyszenia prowadzące regularną działalność gospodarczą). W tym przypadku do ustalenia wielkości przedsiębiorstwa, należy wziąć wielkość zatrudnienia oraz obrót lub sumę bilansową. Do kategorii mikro przedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw należą przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 milionów EUR, lub roczna suma bilansowa nie przekracza 43 milionów EUR. Jako małe przedsiębiorstwo definiuje się jako przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 50 pracowników i którego roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 10 milionów EUR. Natomiast mikro przedsiębiorstwo definiuje się jako przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 10 pracowników i którego roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 2 milionów EUR. Prawidłowe ustalenie statusu w takich przypadkach kluczowe jest z punktu widzenia możliwości pozyskania dotacji lub innego preferencyjnego finansowania. Podczas badania nie występowałam z prośbą o udostępnienie danych dotyczących wysokości obrotów firm. Ponadto uznałam, że aktualnie zatarła się różnica pomiędzy przedsiębiorcą a pracownikiem działającym w ramach samo zatrudnienia. W dzisiejszych realiach mikro działalność gospodarcza do niedawna niejako wymuszana była na osobach będących de facto pracownikami, którzy zamiast pracy na etacie, np. w odniesieniu do pielęgniarek czy sprzątaczek, realizują aktywność zawodową prowadząc firmę w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Nie posiadają tym samym w ramach powyższej działalności wynikających z kodeksu pracy czy ubezpieczenia społecznego, typowych uprawnień pracowniczych. Nie zatrudniają też pracowników. Stąd firmy, które nie zatrudniały pracowników, zostały określone jako mikro firmy, natomiast zatrudniające od 1 do 19 pracowników – jako firmy małe. Ilość personelu w firmach od 20 do 99 – klasyfikuje w badaniu przedsiębiorstwa jako średnie oraz od 100 do 499 pracowników – duże. Firmy z zatrudnieniem powyżej 500 osób, to formy korporacyjne. W odniesieniu do kobiet, które poniosły porażkę, zbankrutowały lub zlikwidowały działalność, kryterium dotyczące zatrudnienia uznane zostało jako nie mające większego znaczenia i nie udzielały odpowiedzi na to pytanie.



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Konkludując, 52% respondentek, mających na swoim koncie sukcesy w biznesie, to kobiety od 30 do 50 lat. Również 75% osób z brakiem sukcesu zawiera się w tym przedziale wiekowym. Wydaje się, że rozpatrywany przedział wiekowy stanowi jednocześnie grupę kobiet najbardziej aktywną pod względem poszukiwania szans rozwoju czy zmian w życiu zawodowym. Z zewnętrznego punktu widzenia, determinantą w tym zakresie mogą być na przykład – brak perspektyw rozwoju kariery, pominięcie podczas awansu czy konflikty w miejscu pracy. Do powyższych często dochodzą potrzeby *stricte* wewnętrzne, takie jak re - analiza swoich potrzeb i podstawowych założeń życiowych, odczuwanie potrzeby zmian, chęć podjęcia nowych wyzwań, rozpoczęcia działań na własny rachunek czy brak satysfakcji z dotychczasowego życia i pracy. Rozpatrywany przedział wiekowy nie stanowi szczególnej determinanty, przesądzającej o odniesieniu lub braku sukcesu, nie mniej jednak wskazuje na dość niską przeżywalność firm zakładanych przez kobiety w omawianym wieku w województwie zachodniopomorskim.

Kolejną kategorią wiekową, którą reprezentują respondentki, to wiek od 50 do 60 + i w tym przypadku jest to łącznie grupa 19% pań – kobiet sukcesu. Natomiast w odniesieniu do badanych bez sukcesu w tym przedziale wiekowym grupa ta liczyła podobny odsetek – 17,5%. Skoro tylko po 7% badanych, reprezentuje przedsiębiorczynie w wieku od 20 do 30 lat z sukcesem oraz w tej grupie wiekowej bez sukcesu, to najwięcej sukcesów, jak i najwięcej porażek odnotowano wśród kobiet w przedziale wiekowym od 30 do 50 lat.

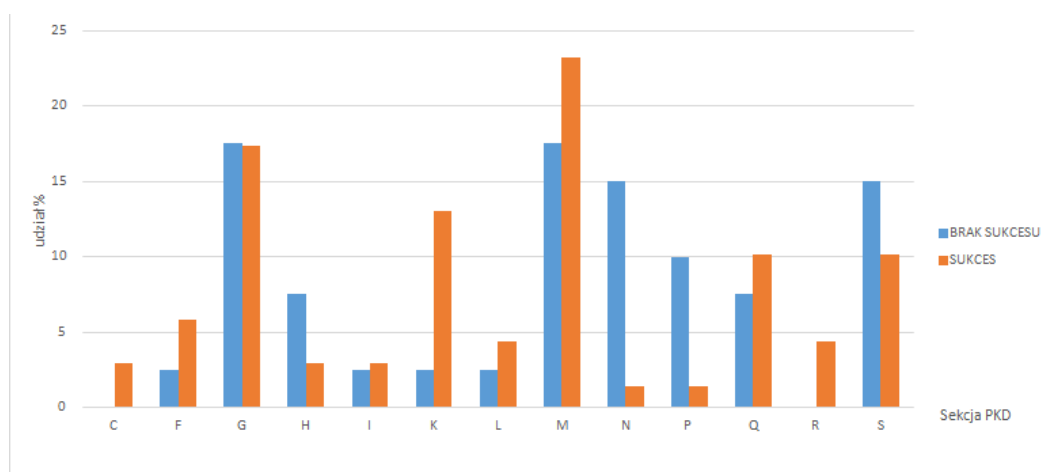
Rozkład wieku przedsiębiorczyń w Szczecinie przedstawia się następująco: w wieku od 20 do 30 lat było 5% ogółu badanych, w tym 60% bez sukcesu oraz 40% z sukcesem. W badaniu uczestniczyło 22% ogółu badanych w wieku od 30 do 40 lat, w tym 46% bez sukcesu i 54% z sukcesem. W przedziale wiekowym od 40 do 50 lat – 32% ogółu badanych, w tym 48,5% bez sukcesu i 51,5% z sukcesem. Kategorię wiekową od 50 do 60 lat reprezentowało 10% ogółu badanych, w tym 45,5% bez sukcesu oraz 54,5% z sukcesem. Grupa wiekowa 60+ to 6% ogółu badanych, w tym 28% bez sukcesu i 72% z sukcesem. Innymi słowy najliczniejszą grupę badanych w Szczecinie stanowią osoby w wieku od 40 – 50 lat, zaś najmniej liczną od 20 do 30 lat.

Przedsiębiorczynie z kolei w Koszalinie w wieku od 20 do 30 lat to 2% ogółu badanych i wszystkie z sukcesem. Pomiędzy 30 a 40 lat – jest 12% ogółu badanych, również wszystkie z sukcesem. Od 40 do 50 lat – to 7% ogółu badanych, w tym 87,5% z sukcesem oraz 12,5% bez sukcesu. Kategorię wiekową od 50 do 60 lat – reprezentował 1% ogółu badanych kobiet i wszystkie z sukcesem. W odniesieniu do kobiet 60 lat i powyżej – brak jest osób ankietowanych. Innymi słowy w Koszalinie przeważały panie w wieku od 30 – 40 lat, najmniej zaś było kobiet w wieku od 50 do 60 lat.

Wykres 2 prezentuje procentowy udział osób badanych, które z sukcesem i bez sukcesu prowadziły działalność gospodarczą oraz pełniły funkcje zarządcze w przedsiębiorstwach, w podziale według branż, określonych *rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24.12.2007r. Dz. U. z 2007r. nr 251, poz. 1885 w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)*. Wśród pań, które odniosły sukces 23% badanych reprezentowało sekcję M – sklasyfikowaną jako działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, w szczególności działalność rachunkowo – księgową i doradztwo podatkowe oraz działalność prawnicza, również doradztwo gospodarcze. Następnie 17% – dotyczy sekcji G, czyli handlu hurtowego i detalicznego (w tym motoryzacja), również handel kosmetykami, internetowy oraz 13% – sekcji K, tj. działalność związana z usługami finansowymi, włączając ubezpieczenia, reasekurację, działalność związaną z funduszami emerytalnymi oraz działalność pomocniczą w stosunku do usług finansowych. W szczególności reprezentowały tę sekcję panie zatrudnione w sektorze bankowym. Sekcja S – to pozostała działalność usługowa, np. wellness, usługi fryzjerskie, pralnia chemiczna oraz Q – opieka zdrowotną i pomoc społeczną (branża medyczna) reprezentowane były po 10%.

W przypadku pań, którym nie udało się odnieść sukcesu, wiodącymi branżami były te, które zostały sklasyfikowane symbolem G (handel hurtowy i detaliczny (np. artykułów przemysłowych i odzieży), meblarstwo, usługi sportowe) – tj. 17,5%, następnie M (działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (projektowanie), w szczególności działalność rachunkowo – księgową, doradztwo podatkowe i działalność prawnicza) – to również 17,5% badanych. Z kolei sekcję N (działalność w zakresie usług administrowania, ochrony mienia, również rekrutacji i szkoleń i usług sprzątających) oraz S (oznaczoną jako pozostała działalność usługowa, np. astrologiczne, również naprawa zegarków) reprezentowało po 15%.

Wykres 2 Rozkład zmiennej sukces/brak sukcesu badanych firm według PKD



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Pozostałe branże, w których respondentki prowadziły działalność gospodarczą lub były zatrudnione i odniosły sukces lub poniosły porażkę, zaklasyfikowane zostały odpowiednio do sekcji C – przetwórstwo przemysłowe, także systemy audiowizualne, sekcji F – budownictwo (obejmujące roboty ogólnobudowlane i specjalistyczne w zakresie budownictwa i prac inżynierii lądowej i wodnej, które polegają na budowie (tzn. wznoszeniu obiektu budowlanego w określonym miejscu, odbudowie, rozbudowie i nadbudowie obiektu budowlanego) oraz prace polegające na przebudowie, remoncie, rozbiórce lub montażu obiektu budowlanego, włączając montaż budowli z elementów prefabrykowanych oraz konstrukcji o charakterze stałym lub tymczasowym). Również do sekcji H – czyli transport i gospodarka magazynowa, które obejmują usługi związane z przewozem osób lub towarów,

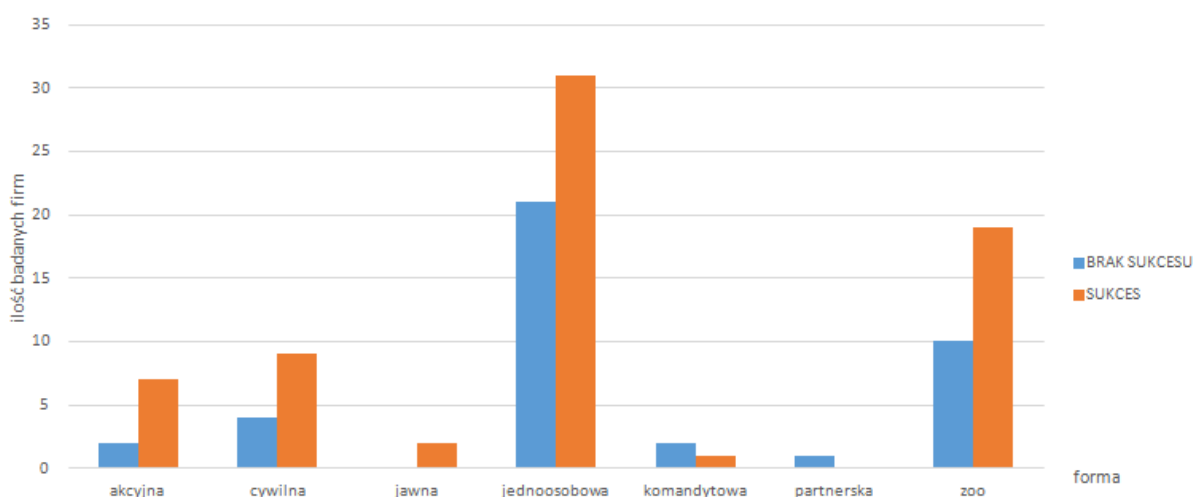
realizowane przez transport kolejowy, rurociągowy, drogowy, wodny (morski) lub powietrzny, działalność wspomagającą przewozy świadczoną przez stacje, porty, dworce kolejowe, autobusowe itp. terminale w zakresie kontroli ruchu, obsługi pasażerów, bagażu i ładunków, wynajem sprzętu transportowego z kierowcą lub załogą, działalność pocztową i kurierską. A także sekcji I – to działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi, reprezentowana przez firmy świadczące zapewnienie krótkotrwałego pobytu, włącznie z wyżywieniem przeznaczonym do bezpośredniej konsumpcji, również hotelarstwo. Sekcji L – reprezentującej działalność związaną z obsługą rynku nieruchomości, sekcji P – edukację (również szkolenia) oraz R – działalność związaną z kulturą, rozrywką i rekreacją (artystyczna), imprezy masowe. Warto zwrócić uwagę, iż w sekcjach N (działalność w zakresie usług administrowania, ochrony mienia, również rekrutacji i szkoleń i usług sprzątających), P (edukacja, również szkolenia), Q (opieka zdrowotna i pomoc społeczna (branża medyczna) oraz H (transport i gospodarka magazynowa, które obejmują usługi związane z przewozem osób lub towarów, realizowane przez transport kolejowy, rurociągowy, drogowy, wodny (morski) lub powietrzny, działalność wspomagającą przewozy świadczoną przez stacje, porty, dworce kolejowe, autobusowe itp. terminale w zakresie kontroli ruchu, obsługi pasażerów, bagażu i ładunków, wynajem sprzętu transportowego z kierowcą lub załogą, działalność pocztową i kurierską) występuje zdecydowana przewaga porażek w prowadzeniu działalności przez kobiety w województwie zachodniopomorskim.

Porównanie rozkładu w podziale na sekcje PKD dla Szczecina i Koszalina przedstawia się następująco. W Szczecinie branże z sekcji G i M reprezentowało po 12% z ogółu firm. Sekcję S – 10% firm, następnie Q – 8% przedsiębiorstw, K – 7%. Również sekcję N – 5,5% firm, następnie H – 5% firm oraz F i P po 4% z ogółu wszystkich firmy. Z kolei I oraz L – po 3% z ogółu firm, R – 2% oraz C – 1% z ogółu wszystkich firm. Natomiast w badaniu w Koszalinie uczestniczyło 9% przedsiębiorstw z sekcji M i 5,5% firm z sekcji G. Po 2% firmy z sekcji K i S oraz po 1% firmie z sekcji C, L, P oraz Q.

Analiza danych dotyczących formy organizacyjno–prawnej prowadzonej działalności gospodarczej, w których właścicielkami są kobiety oraz firm, gdzie są zatrudnione, pokazuje, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw, prowadzona jest w formie jednoosobowej działalności gospodarczej i jest to 48% ogółu badanych firm, to jest 45% ogółu podmiotów w kategorii sukces oraz 52,5 % przedsiębiorstw prowadzonych tej formie w kategorii firm bez sukcesu. W formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością prowadzonych jest lub było 27% ogółu badanych przedsiębiorstw, w tym 27,5% podmiotów w kategorii

firm, które odniosły sukces oraz 25% w kategorii firm bez sukcesu. Pozostałe formy prowadzenia tej działalności, czyli spółkę cywilną łącznie reprezentowało 12% ogółu badanych firm, w tym 13% podmiotów z sukcesem oraz 10% podmiotów bez sukcesu natomiast spółkę akcyjną 8% ogółu badanych firm, w tym 10% podmiotów, w kategorii firm, które odnoszą sukcesy i 5% podmiotów, które poniosły porażkę. Strukturę badanych firm z uwzględnieniem ich formy organizacyjno–prawnej pod względem ich ilości, przedstawia wykres 3.

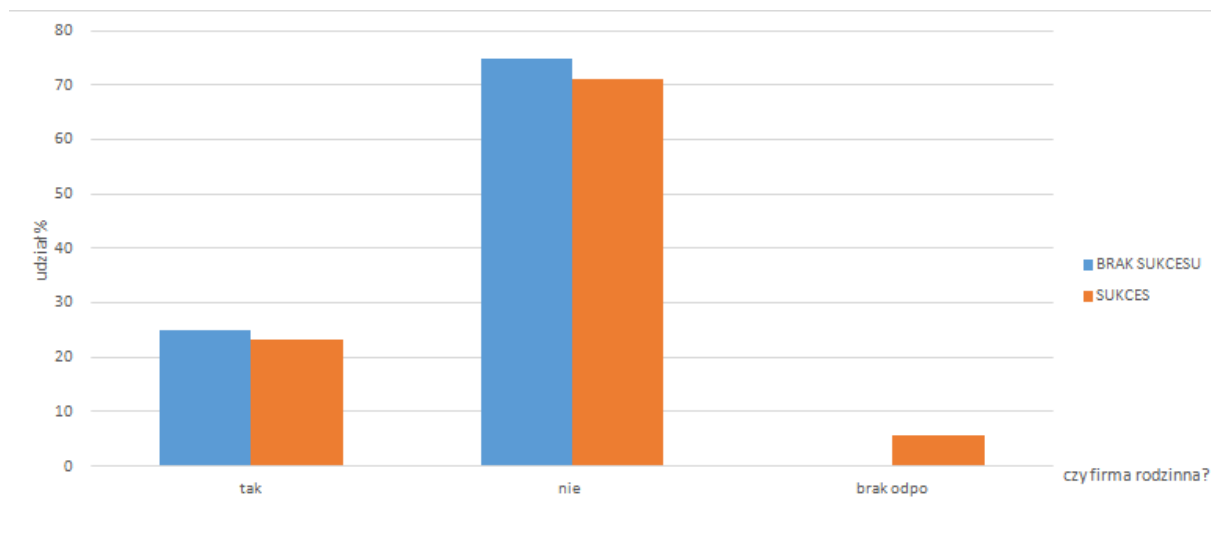
Wykres 3 Rozkład zmiennej sukces/brak sukcesu w zależności od formy organizacyjno – prawnej pod względem ilości badanych firm



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Dokonana analiza obejmowała ponadto przedsiębiorstwa badane pod kątem reprezentacji firm rodzinnych, z przeprowadzeniem identyfikacji posiadaczy pozostałych udziałów, w szczególności należących do (innych) członków rodziny. Na wykresie 4 przedstawiono rozkład dotyczący udziału procentowego kobiet przedsiębiorczych – właścielek firm oraz pełniących funkcje zarządcze pod względem prowadzenia firm rodzinnych z uwzględnieniem odniesienia sukcesu i braku sukcesu w biznesie.

Wykres 4 Rozkład zmiennej sukces/brak sukcesu z uwzględnieniem reprezentacji firm rodzinnych

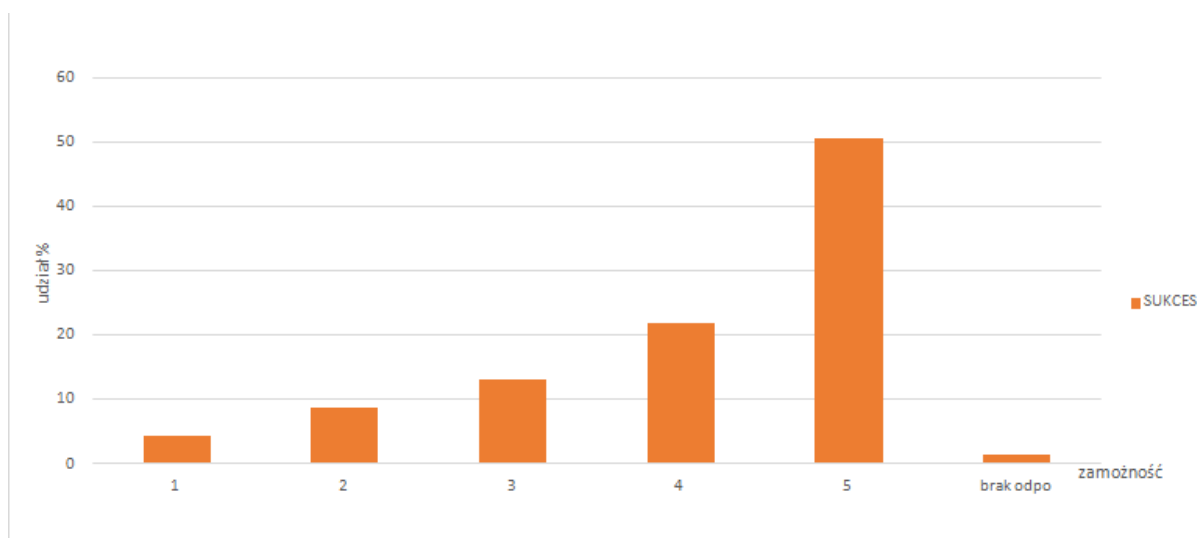


Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Zaprezentowane dane pokazują, że ok. 24% badanych firm to tzw. firmy rodzinne, w tym w kategorii firm z sukcesem można wyodrębnić 23% firm rodzinnych, zaś w kategorii firm bez sukcesu 25% firm to firmy rodzinne. W 69% firm rodzinnych, które odniosły sukces, pozostałe udziały należały odpowiednio przede wszystkim do męża, w 25% firm do ojca oraz w 6% do innego członka rodziny. Z kolei w firmach rodzinnych bez sukcesu, pozostałe udziały również w przeważającej większości należały – do męża i jest to 70% przedsiębiorstw, potem do ojca – 10% firm, oraz do innego członka rodziny – 20% podmiotów. Dane pokazują, że w przeważającej części udziały należą przeważnie do męża, rzadziej ojca.

W badaniu dokonano również analizy oceny zamożności własnej w zakresie posiadania kapitału własnego na start, w odniesieniu do przedsiębiorczyń, które prowadzą własną działalność gospodarczą. Do badania zastosowano skalę Likerta od 5 do 1, gdzie 5 lub 4 – oznacza, że osoba badana posiadała kapitał własny (w całości lub przeważającej części), zaś 1 lub 2 – nie posiadała żadnego lub posiadała znikomy kapitał własny na start, a do założenia i w początkowej fazie działalności firmy uzyskała kapitał z zewnątrz (od rodziny, pożyczka, kredyt, etc.). Wyniki analizy przedstawiono na wykresie 5.

Wykres 5 Ocena zamożności własnej w zakresie posiadania kapitału własnego na start przez kobiety, które odniosły sukces w prowadzeniu działalności gospodarczej

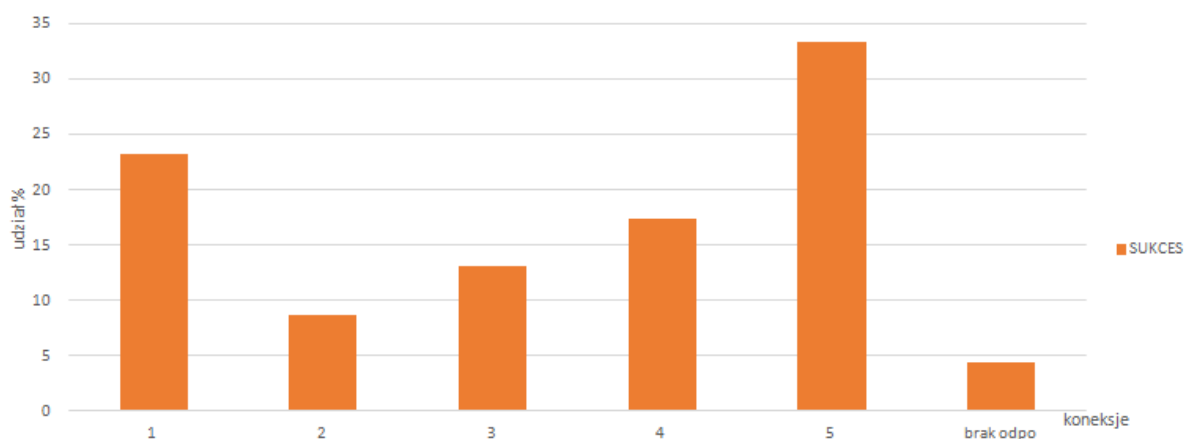


Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Analiza danych pokazuje, że kobiety, które odniosły sukces w prowadzeniu działalności gospodarczej, w zdecydowanej większości, czyli w 72% przypadków (odpowiedzi 4 i 5 na skali Likerta), wyposażone były w kapitał własny na start, co zapewne przyczyniło się do osiągnięcia tego sukcesu. Tylko 13% kobiet posiłkowało się całkowicie lub w znacznej części kapitałem z zewnątrz, czyli między innymi pożyczką, kredytem z banku lub wsparciem rodziny (poz. 1 i 2 na skali Likerta). Kolejne 13% częściowo posiadało kapitał własny, częściowo zaś uzyskało finansowanie z zewnątrz (poz. 3 na skali Likerta). Pozostały, znikomy procent respondentek nie odpowiedziało na zadane pytanie. Innymi słowy prawie trzy czwarte badanych finansowało działalność gospodarczą środkami własnymi lub w znacznej mierze własnymi, a środki z pozostałych źródeł miały mniejsze znaczenie. Istnieje zatem duże prawdopodobieństwo, iż ważnym czynnikiem dla odniesienia sukcesu w biznesie może być posiadanie w całości lub części własnego kapitału na start i wydaje się, że w województwie zachodniopomorskim mogą występować przesłanki dla odniesienia sukcesu w biznesie przez osoby bardziej niż mniej zamożne.

W przypadku kobiet, które osiągnęły sukces, ocenie poddano ponadto pochodzenie ekonomiczne oraz koneksje i wpływy, również według skali od 5 do 1, gdzie 5 lub 4 – oznacza pochodzenie z zamożnej rodziny, która posiadała koneksje i wpływy, co miało istotny wpływ na starcie, natomiast 1 lub 2 – fakt, że rodzina, z której pochodziła osoba badana była niezamożna, nie posiadała koneksji i wpływów.

Wykres 6 Ocena pochodzenia ekonomicznego oraz koneksji i wpływów dla kobiet, które odniosły sukces w prowadzeniu działalności gospodarczej



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Analiza odpowiedzi w przypadku kryterium, jakim jest ocena pochodzenia ekonomicznego oraz koneksji i wpływów w odniesieniu do kobiet, które odniosły sukces, przedstawia obraz, w którym kobiety, odnoszące sukces w biznesie, w niewielkiej większości, czyli w 51% ogółu badanych pochodziły z zamożnej rodziny, która posiadała koneksje i wpływy, co miało istotny wpływ na starcie w prowadzeniu działalności gospodarczej. Z kolei 32% respondentek uznało, że rodzina, z której pochodziły była niezamożna, nie posiadała lub posiadała niewielkie czy ograniczone koneksje oraz wpływy. Istotną zatem część kobiet, które odniosły sukces pochodziła z zamożnych rodzin i dysponowała kapitałem na start w całości lub w znaczącej części.

Dwa wyżej wymienione kryteria, czyli związane z posiadaniem kapitału na start oraz oceną pochodzenia ekonomicznego oraz koneksji i wpływów, w odniesieniu do kobiet, które pełniły lub pełniły funkcje zarządcze – uznane zostały jako nie mające większego znaczenia podczas ich zatrudniania oraz dalszego pełnienia przez nie funkcji.

W dalszej części Raportu analizie poddane zostaną otrzymane wyniki w zakresie *Testu KiM*. **Uzyskane wyniki jednoznacznie potwierdziły główną hipotezę badawczą, że**

kobiety, które odnoszą sukcesy w biznesie, charakteryzują się silniejszymi cechami kobiecymi oraz silniejszymi cechami męskimi jednocześnie. Dane pokazują, że kobiety sukcesu posiadają silne cechy kobiece oraz silne cechy męskie, także silne cechy neutralne. Wartość średniej arytmetycznej dla cech kobiecych w tej kategorii wynosi – 4,40 dla cech męskich – 4,35, a dla cech neutralnych – 4,39 (w skali od 1 do 5). Z kolei dla kobiet bez sukcesu, wartości są zdecydowanie niższe i dla cech kobiecych jest to średnia – 2,93, dla cech męskich – 2,51 oraz dla cech neutralnych – 3,29 (w skali od 1 do 5). W tabeli 1 przedstawiono rezultaty obliczeń.

Tabela 1 Wartości średniej arytmetycznej dla cech kobiecych, męskich i neutralnych w podziale dla kobiet z sukcesem i bez sukcesu

| KRYTERIUM | CECHY KOBIECE | CECHY MĘSKIE | CECHY NEUTRALNE |
|--------------|---------------|--------------|-----------------|
| SUKCES | 4,40 | 4,35 | 4,39 |
| BRAK SUKCESU | 2,93 | 2,51 | 3,29 |

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Analiza wyżej wymienionych danych pokazuje wyraźnie wyższe średnie dla męskości i kobiecości w odniesieniu do kobiet, które odniosły sukces w biznesie w porównaniu do kobiet bez sukcesu. Potwierdzeniem tych wyników są wartości mediany dla cech kobiecych i męskich w kategorii kobiet osiągających sukces w biznesie, których wartości wynoszą odpowiednio – 4,51 dla cech kobiecych oraz 4,35 – dla cech męskich i są bardzo zbliżone do wyżej zaprezentowanej wartości średniej arytmetycznej dla tych cech.

Dla potrzeb badania zidentyfikowano katalog współczesnych wartości neutralnych – cech niezależnych od płci, określanych jako osobiste przymioty osób przedsiębiorczych, czyli tzw. cnoty gospodarcze, które wpływać mogą na osiągnięcie sukcesu w biznesie. Wartości średniej arytmetycznej tych cech również oscylują wokół wyższej średniej związanej ze zmienną sukces – 4,39, natomiast w odniesieniu do braku sukcesu – 3,29. Z uwagi na cel Raportu skoncentrowano się na cechach kobiecych oraz męskich.

Tabela 2 Wartości mediany dla cech kobiecych i męskich w podziale dla kobiet z sukcesem i bez sukcesu

| KRYTERIUM | CECHY KOBIECE | CECHY MĘSKIE |
|--------------|---------------|--------------|
| SUKCES | 4,51 | 4,35 |
| BRAK SUKCESU | 2,95 | 2,45 |

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Mediana i dominanta cech kobiecych i męskich przyjmowały podobne wartości. Do szczegółowego porównania sytuacji kobiet, które odniosły sukces w biznesie oraz kobiet, które poniosły porażkę posłużono się dominantą. Wyniki przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3 Wartości dominanty dla cech kobiecych i męskich w podziale dla kobiet z sukcesem i bez sukcesu

| KRYTERIUM | CECHY KOBIECE | CECHY MĘSKIE |
|--------------|---------------|--------------|
| SUKCES | 4,70 | 4,51 |
| BRAK SUKCESU | 3,10 | 2,33 |

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Dla celów badania dokonano klasyfikacji siły poszczególnych cech na trzy poziomy, a mianowicie stopień słaby, umiarkowany i silny. Przyjęto, że słaba kobiecość przyjmuje wartości od 1,00 do 2,49, umiarkowana kobiecość od 2,50 do 3,50, natomiast silna od 3,51 do 5,00. Analogicznie skala ta ma zastosowanie w odniesieniu do męskości i cech neutralnych płciowo (tabela 4).

Tabela 4 Ocena siły kobiecości, męskości i neutralności

| SIŁA CECHY (W PUNKTACH) | KOBIECOŚĆ | MĘSKOŚĆ | NEUTRALNOŚĆ |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1,00 – 2,49 | SŁABA | SŁABA | SŁABA |
| 2,50 – 3,50 | UMIARKOWANA | UMIARKOWANA | UMIARKOWANA |
| 3,51 – 5,00 | SILNA | SILNA | SILNA |

Źródło: opracowanie własne

Kobiety, które osiągnęły sukces posiadają silniejsze cechy kobiece, męskie i neutralne, w przeciwieństwie do kobiet bez sukcesu, charakteryzujących się słabszymi cechami męskimi, umiarkowanymi kobiecymi oraz umiarkowanymi cechami neutralnymi. Porównanie podstawowych statystyk opisowych dla cech kobiecych i męskich osobno, przedstawione zostało w tabeli 5.

Tabela 5 A i B. Podstawowe statystyki opisowe, w podziale dla kobiet z sukcesem i bez sukcesu, dla cech kobiecych i męskich

A. Dla kobiet z sukcesem

| Wartości | KOBIECOŚĆ | MĘSKOŚĆ |
|--------------------------------|-----------|---------|
| Średnia | 4,40 | 4,35 |
| Mediana | 4,51 | 4,35 |
| Wskaźnik zmienności | 6,70 | 4,57 |
| Dominanta | 4,70 | 4,51 |
| Odchylenie przeciętne | 0,22 | 0,17 |
| Odchylenie standardowe z próby | 0,30 | 0,20 |
| Wariancja z próby | 0,09 | 0,04 |
| Kurtoza | 1,54 | -0,85 |
| Skośność | -1,50 | -0,13 |
| Rozstęp | 1,03 | 0,71 |
| Minimum | 3,67 | 4,00 |
| Maksimum | 4,70 | 4,71 |
| Błąd standardowy | 0,06 | 0,04 |
| Liczebność przedsiębiorczyń | 69,00 | 69,00 |

B. Dla kobiet bez sukcesu

| Wartości | KOBIECOŚĆ | MĘSKOŚĆ |
|-----------------------|-----------|---------|
| Średnia | 2,93 | 2,51 |
| Mediana | 2,95 | 2,45 |
| Wskaźnik zmienności | 10,47 | 14,17 |
| Dominanta | 3,10 | 2,33 |
| Odchylenie przeciętne | 0,21 | 0,31 |
| Odchylenie | 0,31 | 0,36 |

| | | |
|-----------------------------|-------|-------|
| standardowe z próby | | |
| Wariancja z próby | 0,09 | 0,13 |
| Kurtoza | 3,63 | -1,17 |
| Skośność | 0,83 | 0,26 |
| Rozstęp | 1,47 | 1,18 |
| Minimum | 2,38 | 2,00 |
| Maksimum | 3,85 | 3,18 |
| Błąd standardowy | 0,07 | 0,08 |
| Liczebność przedsiębiorczyń | 40,00 | 40,00 |

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Średni poziom kobiecości dla kobiet, które odniosły sukces był zdecydowanie wyższy niż dla kobiet bez sukcesu. Świadczą o tym wyższe wartości średniej arytmetycznej, dominanty i mediany. Zróznicowanie cech kobiecych dla pierwszej grupy było niższe (wskaźnik zmienności $V_s=6,7\%$), natomiast dla drugiej (kobiety bez sukcesu) nieco wyższe ($V_s=10,47\%$). Pierwszy rozkład charakteryzował się silną lewostronną asymetrią (skośność - 1,5), drugi był umiarkowanie asymetryczny prawostronnie (skośność 0,83). Oba badane rozkłady były wysmukłe (dodatnia kurtoza), co oznacza, że wartości kumulowały się wokół średniej, a rozproszenie ich było stosunkowo niskie.

Jeśli chodzi o cechy męskie dla kobiet z sukcesem, średnia arytmetyczna, mediana i dominanta przyjmowały również wyższe wartości niż dla kobiet bez sukcesu. Zróznicowanie cech męskich dla pierwszej grupy mierzone wskaźnikiem zmienności było niższe niż dla drugiej. Pierwszy rozkład (cechy męskie dla przedsiębiorczyń z sukcesem) charakteryzowała słaba lewostronna asymetria; natomiast drugi rozkład słaba prawostronna asymetria. Oba badane rozkłady były spłaszczone.

Macierz korelacji pomiędzy cechami kobiecymi a zmienną sukces oraz brak sukcesu w biznesie pozwala na dokonanie oceny, które cechy kobiece najsilniej oddziałują na osiągnięcie przez kobietę sukcesu. Przyjęto, że im wyższe wartości współczynnika korelacji dla danej cechy kobiecej, tym większy jest jej wpływ na osiągnięcie sukcesu. Moduł, czyli bezwzględna wartość, współczynnika Pearsona równy 0,00 oznacza brak korelacji; 0,01 – 0,25 – słabą korelację; 0,26 – 0,39 – umiarkowanie słabą korelację; 0,40 – 0,55 umiarkowaną korelację; 0,56 – 0,69 umiarkowanie silną korelację oraz 0,7 – 1,0 – silną korelację.

Współczynnik korelacji może również przyjmować wartości ujemne, wówczas mowa o ujemnym związku pomiędzy zmiennymi, co oznacza, że wraz ze wzrostem wartości jednej zmiennej, maleją wartości drugiej zmiennej. Związek dodatni oznacza zaś, że wartości zmiennych zmieniają się w tym samym kierunku.

W tabeli 6 przedstawiono cechy kobiece, które skorelowane są ze zmienną sukces, czyli wpływają na osiągnięcie sukcesu. Cechy te zaznaczono kolorem czerwonym.

Tabela 6 Cechy kobiece skorelowane ze zmienną sukces

| | <i>sukces(1/0)</i> |
|-----|--------------------|
| T39 | 0,32 |
| T41 | 0,40 |
| T61 | 0,42 |
| T57 | 0,43 |
| T4 | 0,47 |
| T59 | 0,51 |
| T5 | 0,51 |
| T29 | 0,51 |
| T17 | 0,53 |
| T38 | 0,54 |
| T31 | 0,56 |
| T44 | 0,56 |
| T50 | 0,57 |
| T6 | 0,57 |
| T19 | 0,58 |
| T26 | 0,58 |
| T1 | 0,59 |
| T45 | 0,60 |
| T23 | 0,61 |
| T54 | 0,63 |
| T12 | 0,64 |

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Cechy, które charakteryzują się umiarkowanie silną korelacją z sukcesem w biznesie, czyli wpływają na skuteczność i efektywność firm, to: T12 – dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami, jako ważna cecha, która wpływa na osiągnięcie sukcesu, następnie T54 – nastawienie na uczenie się, doskonalenie umiejętności i zdolności, dążenie do

samorozwoju, T23 – intuicja, T45 – gospodarność, T1 – autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji, T26 – wyjaśnianie i inspirowanie jako taktyki wpływu w pozyskiwaniu zaufania i zaangażowania pracowników, T19 – nastawienie na komunikację i kompromis, T6 – wielozadaniowość – umiejętność wykonywania kilku zadań jednocześnie, T50 – empatyczność, T 44 – wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie oraz T 31 – chęć wysłuchania opinii innych – pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji. Różnica pomiędzy wskaźnikiem 0,57 a 0,64 jest bardzo mała, czyli występuje umiarkowanie silna korelacja tych cech.

Nieco mniejszym wpływem na odniesienie sukcesu, charakteryzować się mogą natomiast cechy typu: T38 – myślenie sieciowe, branie pod rozwagę powiązań i zależności, społecznego kontekstu danej sprawy, T17 – nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi, co daje kobiecie poczucie bezpieczeństwa i komfortu, T29 – odniesienie sukcesu z uwagi na szczęście oraz pomoc ze strony innych ludzi, T5 – stosowanie częstszej informacji zwrotnej i kontekstowego, łagodniejszego stylu wypowiedzi, np. *sugeruję, to zależy*, T59 – demokratyczne zarządzanie, preferowanie pracy zespołowej, T4 – troska i odpowiedzialność za innych, wyrozumiałość, T57 – poczucie, że trzeba starać się jeszcze bardziej, brak całkowitego zadowolenia z siebie, T 61 – uznanie, iż istnieje konieczność większej dbałości o promocję swojego wizerunku, T41 – obawa i niechęć przed postrzeganiem kobiety jako osoby nie lubianej lub utratą popularności we własnym środowisku. Są to cechy, które charakteryzują się umiarkowaną korelacją ze zmienną sukces. Natomiast cecha T 39 – chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego charakteryzuje się umiarkowanie słabą korelacją z odniesieniem sukcesu.

Analiza macierzy pokazuje ponadto, że większość badanych cech kobiecych jest również wzajemnie ze sobą dość silnie skorelowana. Na przykład cecha T1 – autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji, jest silnie skorelowana z następującymi cechami:

- T44 – wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie,

- T17 – nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi, dające kobiecie bezpieczeństwo i komfort,

- T12 – dzielenie się wiedzą doświadczeniem, zasługami,

- T31 – chęć wysłuchania opinii innych, pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji,
- T4 – troska i odpowiedzialność za innych, wyrozumiałość,
- T19 – nastawienie na komunikację i kompromis,
- T23 – intuicja,
- T26 – wyjaśnianie i inspirowanie jako taktyki wpływu w pozyskiwaniu zaufania i zaangażowania pracowników,
- T59 – demokratyczne zarządzanie, preferowanie pracy zespołowej.

Są to wartości współczynnika korelacji, zawierające się w przedziale (0,78 – 0,85).

Z kolei zmienna T12 – dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami, skorelowana jest z następującymi cechami:

- T23 – intuicja,
- T38 – myślenie sieciowe, branie pod rozwagę powiązań i zależności, społecznego kontekstu sprawy,
- T6 – wielozadaniowość, umiejętność wykonywania kilku zadań jednocześnie,
- T44 – wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie,
- T1 – autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji,
- T45 – gospodarność,
- T54 – nastawienie na uczenie się i doskonalenie umiejętności i zdolności, dążenie do samorozwoju,
- T26 – wyjaśnianie i inspirowanie jako taktyki wpływu w pozyskiwaniu zaufania i zaangażowania pracowników,
- T31 – chęć wysłuchania opinii innych, pomimo wydłużenia przez proces podejmowania decyzji.

Wartości współczynnika korelacji w tym przypadku zawierają się w przedziale (0,8 – 0,85).

Inne cechy skorelowane są ze sobą w sposób umiarkowany, czyli np. wspomniane cechy T1 – autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji oraz T12 – dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami, z cechami takimi jak:

- T29 – odniesienie sukcesu z uwagi na szczęście oraz pomoc ze strony innych ludzi,
- T39 – chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego,
- T41 – obawa i niechęć kobiet przed postrzeganiem ich jako osoby nielubianej lub utratą popularności we własnym środowisku,
- T57 – poczucie, że trzeba starać się jeszcze bardziej, brak całkowitego zadowolenia z siebie.

Wartości współczynnika korelacji tych cech zawierają się odpowiednio w przedziałach (0,44 – 0,54) i (0,44 – 0,51). Warto zwrócić uwagę, że w przeciwieństwie do cech silnie skorelowanych z cechą T1 (autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji), dla których wartości współczynnika korelacji, zawierają się w przedziale od 0,78 do 0,85 i dotyczą cech wykorzystywanych w zarządzaniu – cechy posiadające niższe wartości współczynnika korelacji, czyli zawierające się w przedziale od 0,44 do 0,51, w szczególności dotyczą wewnętrznych barier kobiet, nie zawsze w pełni uświadamianych, które związane są z trudnościami w pełnym wykorzystywaniu przez nie swoich możliwości⁷.

Niektóre cechy skorelowane są w sposób umiarkowanie słaby lub słaby, np. w odniesieniu do cech takich jak T39 – chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego oraz T41 – obawa i niechęć kobiet przed postrzeganiem ich jako osoby nielubianej lub utratą

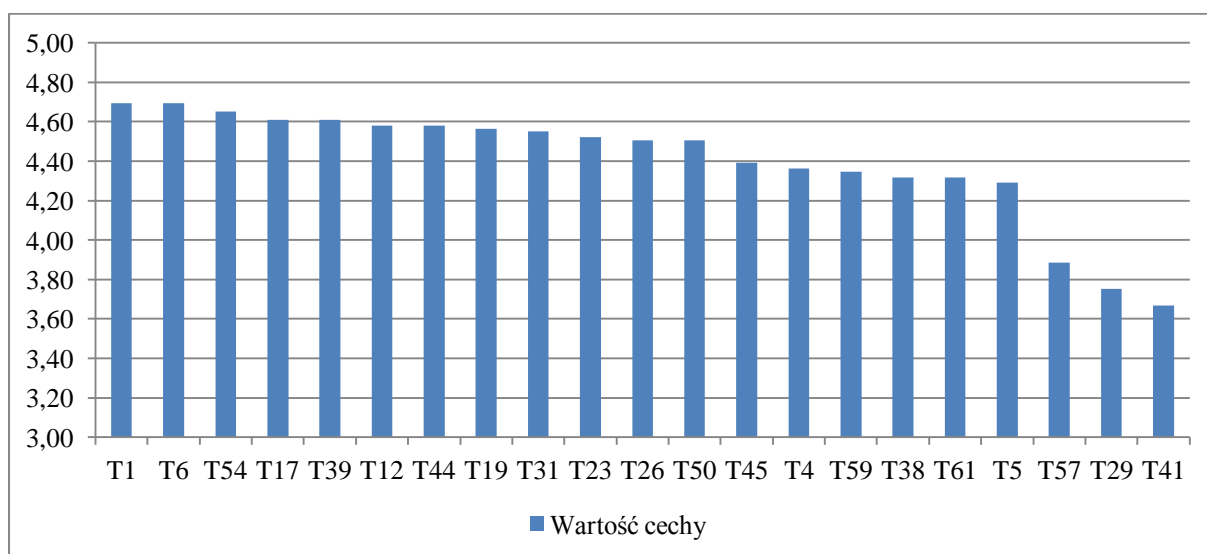
⁷ Aktualnie jesteśmy w procesie pewnej transformacji i na omawiane zagadnienia można spojrzeć z kilku perspektyw. Z jednej strony w literaturze podkreśla się, że różnice pomiędzy płciami są niewielkie, a firmy coraz częściej większą uwagę zwracają nie na płeć, a na kompetencje. Z drugiej jednak, ci sami eksperci, przekonani o mocnych stronach kobiecego stylu zarządzania, nawiązują do „szczególnych zdolności” i „wyjątkowych talentów” kobiet. Istnieje jeszcze trzecie spojrzenie, gdzie badania dotyczące społecznego postrzegania kobiet na wyższych stanowiskach czy ich efektywności osobistej potwierdzają, że w siłę kobiet nie wierzą ani mężczyźni ani same kobiety, które często są samokrytyczne, mają niższe poczucie własnej wartości, mniejszą wiarę w powodzenie i więcej lęku przed porażką. Niepewne własnych umiejętności, próbują dążyć do perfekcjonizmu w każdej dziedzinie. Innymi słowy, poza barierami zewnętrznymi, istnieją wewnętrzne, psychologiczne przekonania własne samych kobiet, które albo z góry zakładają, że muszą pracować więcej i ciężiej, albo też stosując tzw. *autohandicap*, zaniżają sobie poprzeczkę i w negatywny sposób postrzegają możliwość odniesienia sukcesu. Nie próbują i nie podejmują żadnych działań, tłumacząc to czynnikami zewnętrznymi. Aktualnie mocno brakuje wsparcia, w szczególności ze strony mikro, małych i średnich firm odnośnie możliwości wdrażania rozwiązań, które zmieniałyby takie przekonania kobiet.

popularności we własnym środowisku. W odniesieniu do tych cech wartość współczynnika korelacji wynosi 0,23.

Następnie w przypadku cechy T29 – odniesienie sukcesu z uwagi na szczęście oraz pomoc ze strony innych ludzi z cechą T39 – przekonanie, że sukces zawdzięczam przede wszystkim sobie – wartość współczynnika korelacji to 0,25. Z kolei cecha T38 – myślenie sieciowe, branie pod rozwagę powiązań i zależności, społecznego kontekstu danej sprawy oraz cecha T41 – obawa i niechęć kobiet przed postrzeganiem ich jako osoby nie lubianej lub utratą popularności we własnym środowisku – osiągnęły wartość współczynnika korelacji 0,34. Wartość współczynnika korelacji dla cechy T39 – chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego) oraz cechy T57 – poczucie, że trzeba starać się jeszcze bardziej, brak całkowitego zadowolenia z siebie – wynosi 0,36. Cecha T6 – wielozadaniowość, umiejętność wykonywania kilku zadań jednocześnie oraz cecha T41 – obawa i niechęć kobiet przed postrzeganiem ich jako osoby nie lubianej lub utratą popularności we własnym środowisku – posiadają wartość współczynnika korelacji 0,39.

Ustaloną przez respondentki hierarchię ważności cech kobiecych i męskich dla kobiet z sukcesem przedstawiają odpowiednio wykresy 7 oraz 8. Hierarchia ta obejmuje cechy z którymi respondentki identyfikują się w różnym stopniu. Najwyższy stopień, czyli 5 – oznacza zdecydowanie taka właśnie jestem, 4 – raczej taka jestem, 3 – nie wiem czy tak jestem, trudno powiedzieć, 2 - raczej nie jestem taka, 1 – zdecydowanie taka nie jestem.

Wykres 7 Hierarchia cech kobiecych dla kobiet z sukcesem



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji to cecha oznaczona symbolem T1, która uplasowała się z wynikiem 4,70. Tę samą wartość uzyskała cecha zdefiniowana jako T6 – wielozadaniowość – czyli umiejętność wykonywania kilku zadań jednocześnie. Symbol T54 – oznaczający nastawienie na uczenie się, doskonalenie umiejętności i zdolności, dążenie do samorozwoju osiągnęła niewiele mniejszą wartość, bo 4,65. Zmienna T17 – nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi, co daje kobiecie poczucie bezpieczeństwa i komfortu – 4,61. T39 – chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego – również 4,61. Także *ex aequo*: T12 – dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami oraz T44 – wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie – po 4,58.

Kolejna cecha oznaczona została symbolem T19 – nastawienie na komunikację i kompromis i osiągnęła wartość równą 4,57. Następnie T31 – chęć wysłuchania opinii innych – pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji – 4,55. T23 – intuicja – 4,52 i o jedną setną mniej cecha T26 – czyli wyjaśnianie i inspirowanie jako taktyki wpływu w pozyskiwaniu zaufania i zaangażowania pracowników (4,51). T50 – empatyczność również reprezentuje poziom 4,51.

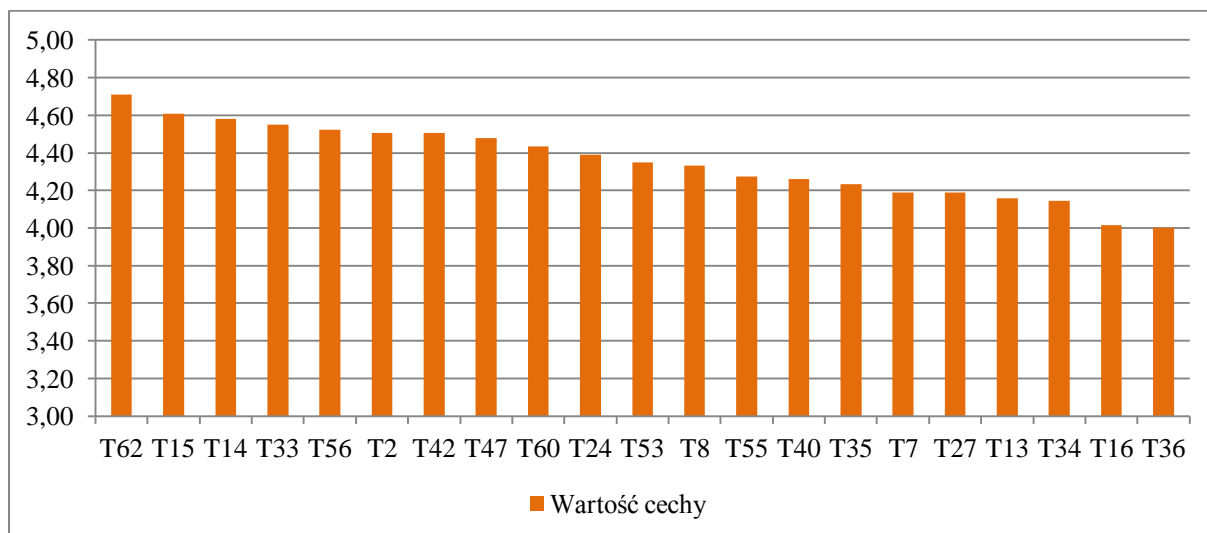
Następną cechą jest T45 – czyli gospodarność, której odpowiada wartość współczynnika – 4,39, T4 – troska i odpowiedzialność za innych, wyrozumiałość – 4,36, potem T59 – demokratyczne zarządzanie, preferowanie pracy zespołowej – 4,35, T38 – myślenie sieciowe, branie pod rozwagę powiązań i zależności, społecznego kontekstu danej sprawy – 4,32, T61 – uznanie, iż istnieje konieczność większej dbałości o promocję swojego wizerunku – również 4,32 oraz T5 – stosowanie częstszej informacji zwrotnej i kontekstowego, łagodniejszego stylu wypowiedzi, np. sugeruję, to zależy – 4,29. Cechy te, których wartości oscylują od 4,7 do 4,29 – umiejscowione są w przedziale cech dla silnej kobiecości i określone są jako te, z którymi kobiety sukcesu identyfikują się najsilniej.

Trzy ostatnie cechy wyraźnie mają niższą wartość przeciętną i znalazły się zdecydowanie bliżej granicy dotyczącej siły poszczególnych cech, scharakteryzowanej jako stopień umiarkowany (a tym samym identyfikacji z nimi kobiet w tym stopniu) czyli – 3,50. Są to: T57 – poczucie, że trzeba starać się jeszcze bardziej, brak całkowitego zadowolenia z siebie i

cecha ta osiągnęła wartość 3,88, następnie T29 – czyli odniesienie sukcesu z uwagi na szczęście oraz pomoc ze strony innych ludzi, uzyskując wartość – 3,75 oraz ostatnia cecha – T41, czyli obawa i niechęć przed postrzeganiem jako osoby nielubianej lub utratą popularności we własnym środowisku, która osiągnęła na skali wysokość 3,67. Ta różnica w średnich wartościach cechy, w szczególności pomiędzy pierwszą cechą a ostatnią, czyli T1 (4,70) a T41 (3,67) jest dość znacząca, ale mimo wszystko cechy te dalej pozostają w przedziale cech dla silnej kobiecości (i konsekwentnie identyfikacji z nimi kobiet w tym zakresie). Innymi słowy, największa różnica pomiędzy cechą określoną jako autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji w porównaniu do cechy ocenionej najslabiej – czyli obawa i niechęć przed postrzeganiem jako osoby nielubianej lub utratą popularności we własnym środowisku wynosi 1,03, lecz należy stwierdzić, że dalej jest to przedział cech silnych (silnej identyfikacji z nimi kobiet sukcesu).

Ustaloną przez respondentki hierarchię cech męskich przedstawiono na wykresie 8.

Wykres 8. Hierarchia cech męskich dla kobiet z sukcesem



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Analizując cechy męskie, bardzo zbliżoną wartość – w porównaniu do najwyższej uplasowanej w hierarchii cechy kobiecej (tylko o 0,01 wyższą) – uzyskała cecha oznaczona jako T62 – czyli umiejętność skupienia na wykonaniu wyznaczonego zadania. Nieco mniej, bo poziom równy 4,61 osiągnęła cecha oznaczona symbolem T15 – zdefiniowana jako indywidualizm,

czyli poczucie niezależności i odrębności. Jako kolejną cechę, która w silnym stopniu charakteryzuje respondentki wskazana została T14 – czyli satysfakcja z sukcesu, samozadowolenie wywołane poczuciem, że *daję siebie wszystko* (4,58). T33, czyli akceptowanie sytuacji, gdy nie wszyscy muszą mnie lubić osiągnęła wartość 4,55.

Kolejne cechy męskie, czyli T56 – samodzielność, autorytaryzm i szybkość w podejmowaniu decyzji – osiągnęła wartość 4,52, T2 i T42 – niezależność i autonomia oznaczające dla kobiety poczucie bezpieczeństwa i spokój – po 4,51, T47 – racjonalizm (4,48), T60 – skłonność do podejmowania ryzyka i wyzwań – 4,43, T24 – koncentracja na realizacji wyników przede wszystkim oraz asertywność – 4,39, T53 – zdecydowany i kategoryczny język i styl komunikowania się, dosadność wypowiedzi – 4,35. T8 – czyli brak oporów w promowaniu własnej osoby – 4,33, T55 – konkurencyjność i rywalizacja – 4,28, T40 – przekonanie, że sukces zawdzięczam przede wszystkim sobie – 4,26, T35 – nastawienie na przeforsowanie własnego zdania – 4,23, T7 – nacisk na zasady i procedury oraz T27 – linearna i punktowa logika wypowiedzi, branie pod uwagę konkretnego kontekstu danej sprawy, myślenie jednokierunkowe – po 4,19. T13 – czyli hierarchia służbowa i wydawanie poleceń w procesie komunikacji w firmie – 4,16, T34 – tworzenie sojuszy i presja są bardziej skuteczne w razie konieczności szybkiego działania – 4,14, T16 – dążenie do kontroli nad otoczeniem zewnętrznym, nastawienie na wywieranie wpływu na innych – 4,01, oraz T36 – opanowanie i samokontrola w okazywaniu uczuć – 4,00.

Jakkolwiek cechy kobiece oraz cechy męskie rozumiane są zazwyczaj jako przeciwstawne lub wykluczające się nawzajem – to ich komplementarność, wzajemne uzupełnianie się i dopełnianie, przyczyniać się powinno do rozwoju firm, wzrostu ich efektywności i skuteczności, służąc całemu społeczeństwu. Badanie cech kobiecych i męskich zawartych w *Teście KiM* pokazało, że cechy te wśród kobiet w województwie zachodniopomorskim skorelowane są ze sobą na podstawie wzajemnego uzupełniania się – komplementarności. To komplementarność powoduje stałe bycie w relacji oraz współdziałanie i wnosić powinno do firm wartość dodaną. Analiza badania pokazuje, że cechy kobiece oraz męskie badanych przedsiębiorczyń są komplementarne względem siebie, co zobrazowano w tabeli 7.

Tabela 7 Hierarchiczna komplementarność cech (wartości) kobiecych i męskich w *Teście KiM*

Autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji

oznaczona symbolem: T 1

średni wynik: **4,70**

Skrócony opis cechy zaprezentowany podczas badania dla potrzeb przedsiębiorczyń:

Charakteryzuje mnie łatwość, zdolności i umiejętności w odpowiednim uzewnętrznianiu swoich uczuć i emocji w danej chwili. Wyrażam siebie w sposób szczery, nie zawsze doskonały. Jestem sobą, jestem osobą autentyczną.

Opanowanie i samokontrola w okazywaniu uczuć

oznaczona symbolem: T 36

średni wynik: **4,0**

Skrócony opis cechy zaprezentowany podczas badania dla potrzeb przedsiębiorczyń:

Potrafię tłumić emocje w miejscu pracy. Pewne trudności sprawia mi dzielenie się emocjami i odczuciami w otwarty, bezpośredni sposób. Zazwyczaj jestem opanowana, czasem przejawiam nadmierną samokontrolę.

Wielozadaniowość – umiejętność wykonywania kilku zadań jednocześnie

T 6

4,70

Często angażuję się w pracę w trybie wielozadaniowym, działam wielowątkowo, w szczególności ze względu na zobowiązania rodzinne, potrafię dzielić uwagę pomiędzy kilka obszarów jednocześnie.

Umiejętność skupienia na wykonaniu wyznaczonego zadania

T 62

4,71

Posiadam umiejętność skupienia się na wykonaniu określonego zadania. Umiem oddzielać sferę zawodową od rodzinnej.

Nastawienie na uczenie się, doskonalenie umiejętności i zdolności. Dążenie do samorozwoju

T 54

4,65

Doceniam wagę posiadania odpowiedniej wiedzy, dlatego nastawiona jestem na uczenie się, doskonalenie umiejętności i rozwój. Staram się podnosić swoje kompetencje poprzez uczestnictwo w szkoleniach czy warsztatach.

Dążenie do kontroli nad otoczeniem zewnętrznym. Nastawienie na wywieranie wpływu na innych

T 16

4,01

Ukierunkowana jestem na dążenie do kontroli nad otoczeniem zewnętrznym. Nawet nieustanne doskonalenie swoich kompetencji nie przyniesie efektów, jeśli nie będę nastawiona na wywieranie wpływu na innych.

Nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi daje mi bezpieczeństwo i komfort

T 17

4,61

Zauważam świat poprzez związki i zachodzące

Niezależność i autonomia oznaczają dla mnie poczucie bezpieczeństwa i spokój

T 42

4,51

Bezpieczeństwo daje mi zarówno autonomia, jak i

pomiędzy ludźmi relacje. To, co się związane jest z relacjami postrzegane jest przeze mnie jako wyraz większego bezpieczeństwa i komfortu. Troska o podtrzymanie konkretnej relacji opiera się dla mnie na utrzymywaniu więzi międzyosobowych.

niezależność. Najbardziej komfortowo czuję się, kiedy mam swoją przestrzeń. Unikam zbyt bliskości czy bliskości, które wywołują u mnie pewien niepokój.

Chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego

T 39

4,61

Preferuję taki rozwój życia zawodowego, który pozwala mi na łączenie pracy z życiem rodzinnym. Równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym jest dla mnie jednym z największych wyzwań w budowaniu kariery.

Ambicja, nacisk na odniesienie sukcesu i rozwój kariery

T 2

4,51

Aby móc ambitnie realizować cele zawodowe, zmuszona jestem podporządkowywać życie prywatne życiu zawodowemu. Nie mam poczucia konfliktu pomiędzy osiąganiem celów firmy a realizacją potrzeb prywatnych.

Dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami

T 12

4,58

Doceniam pracę innych koleżanek lub kolegów i otwarcie o tym mówię. Chcę pracować wspólnie, dawać wsparcie, należeć do zespołu. Zachęcam do partycypacji, dzielenia się wiedzą i informacjami. Istotna dla mnie jest rola coachingu i mentoringu.

Konkurencyjność i rywalizacja

T 55

4,28

Rywalizacja i konkurencyjność wpisane są w prowadzenie firmy i rozwój życia zawodowego. Niekoniecznie gotowa jestem do angażowania innych pracowników w te działania, które mogłyby wzmocnić ich pozycję zamiast mojej. Uważam, że informacja jest dziś tajemnicą, którą należy chronić.

Wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie

T 44

4,58

Podczas realizacji zadań w sferze zawodowej, zwracam uwagę i zauważam potrzeby innych ludzi, z którymi współpracuję. Jestem ukierunkowana na pomaganie innym pracownikom. W pierwszej kolejności skupiona jestem również na zaspokojeniu potrzeb i wymagań klienta – czuję się odpowiedzialna za przygotowanie oferty szczegółowo dopasowanej do jego potrzeb.

Koncentracja na realizacji wyników przede wszystkim oraz asertywność

T 24

4,39

W sytuacji realizacji określonego celu, przede wszystkim myślę o wynikach, które muszę osiągnąć – inne sprawy schodzą na dalszy plan. Zazwyczaj szukam szans na budowanie swojego sukcesu, lubię i potrafię *grać na siebie*. Poprzez koncentrację na realizacji określonych wyników, umiejętnie dbam o maksymalizację własnego zysku.

Nastawienie na komunikację i kompromis

Nastawienie na przeforsowanie własnego zdania

T 19
4,57

Kładę nacisk na proces komunikacji z uwzględnieniem walki z nieuczciwą dominacją i wykluczeniem. Charakteryzuje mnie łatwość w zawieraniu ugody przy jednoczesnym zachowaniu pozycji siły.

T 35
4,23

Jestem mocno zainteresowana tym, aby przeforsować swoje zdanie, lubię, gdy realizowane są moje pomysły.

Chęć wysłuchania opinii innych – pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji

T 31
4,55

Staram się zachęcać innych do wyrażania swojej opinii, zwłaszcza osoby na niższych stanowiskach w firmie. Lubię transparentność działań oraz przyczyniać się do bardziej przejrzystego i otwartego sposobu zarządzania. Wpływam na innych poprzez włączanie ich w mój proces decyzyjny – pytając o zdanie, o inny punkt widzenia, o sposoby postępowania w danej sytuacji.

Samodzielność, autorytaryzm i szybkość w podejmowaniu decyzji

T 56
4,52

Realizuję większość wyznaczonych zadań w sposób swobodny, samodzielny i autonomiczny. Cechuje mnie autorytaryzm – nie potrzebuję stałego potwierdzenia czy akceptacji moich pomysłów.

Intuicja

T 23
4,52

Przywiązuję uwagę do głosu wewnętrznego, którego czasem nie mogę w pełni uzasadnić – kieruję się wtedy intuicją, przeczuciem.

Racjonalizm

T 47
4,48

Racjonalizm i rozsądek są dla mnie bardzo ważne. Moją istotną siłą i cechą jest rozum.

Wyjaśnianie i inspirowanie jako taktyki wpływu w pozyskiwaniu zaufania zaangażowania pracowników

T 26
4,51

Uważam, że budując swoją pozycję w organizacji, należy przede wszystkim angażować i zjednywać innych ludzi. Tego typu strategia działania wywiera wprawdzie wpływ słabszy, ale długofalowy. Jako szefowa częściej inspiruję, rzadziej zaś wywieram presję na swoich podwładnych.

Tworzenie sojuszy i presja są bardziej skuteczne w razie konieczności szybkiego działania

T 34
4,14

W pracy warto stosować taktykę „kija i marchewki”. Pracownicy na pewno nie będą bardziej skuteczni i efektywni, gdy zniknie bezpośrednia nagroda, charakterystyczna dla strategii wymiany czy kara, bardziej związana z działaniem pod presją.

Empatyczność

Indywidualizm (poczucie niezależności i odrębności)

T 50
4,51

Posiadam umiejętność wyobrażania sobie i rozumienia myśli i uczuć innych osób. Wyczuwam własne stany emocjonalne i zamiary innych. Umiejętnie stosuję empatię wobec klientów i współpracowników. Trafnie rozpoznaję uczucia innych.

T 15
4,61

Wykazuję dużą dbałość o zachowanie własnej indywidualności. Ważne jest dla mnie poczucie niezależności i odrębności. Niezbyt preferuję próby wejścia w położenie innego człowieka. Zgadzam się ze zdaniem, że najpierw należy wyobrazić sobie rynek, a następnie opracowywać produkt na jego potrzeby.

Gospodarność

T 45
4,39

Gospodarność rozumiem jako ostrożność w dokonywaniu inwestycji. W swoich wyborach finansowych na pierwszym miejscu stawiam bezpieczeństwo finansowe. Wchodząc w rolę inwestora muszą nabrać zaufania do instytucji finansowej, jej doradców czy rozwiązań, które oferuje i dopiero wtedy przekonuję się do zakupu bardziej zaawansowanych produktów, takich np. jak fundusze inwestycyjne.

Skłonność do podejmowania ryzyka i wyzwań

T 60
4,43

Lubię szukać zmian i nowych wyzwań. Różnice dotyczące wyboru metod pomnażania kapitału w odniesieniu do bezpiecznych form oszczędzania nie są tak istotne, jeśli istnieje możliwość pomnożenia kapitału.

Troska i odpowiedzialność za innych. Wrozumiałość

T 4
4,36

Troska oznacza dla mnie wyważenie pomiędzy potrzebami innych, a potrzebami własnymi. Nie może mieć miejsca bez odpowiedzialności oraz poszanowania godności drugiego człowieka. Troska rozumiana jest dla mnie jako zakaz krzywdzenia innych. Zazwyczaj postuluję rozwiązywanie problemów z uwzględnieniem wyrozumiałości i współczucia.

Nacisk na zasady i procedury

T 7
4,19

Kładę nacisk na nadrzędność prawa oraz logiki i na tej podstawie w obiektywny sposób rozwiążę bezosobowy dla mnie konflikt. Mam potrzebę formalizowania władzy, przykładam wagę do zasad i procedur, z tej perspektywy mniej istotne są dla mnie konsekwencje oraz skutki danego postępowania wobec innych.

Demokratyczne zarządzanie. Preferowanie pracy zespołowej

T 59
4,35

Uważam, że formuła działania zakładająca hierarchię, służbowe nastawienie na wydawanie odgórnych poleceń przestaje działać i przynosić efekty. Preferuję partnerstwo w relacjach zawodowych oraz umiejętność pracy zespołowej. Raczej staram się unikać tzw.

Hierarchia służbowa i wydawanie poleceń w procesie komunikacji w firmie

T 13
4,16

W pracy dużą wagę przywiązuję do hierarchii. Postrzegana jestem jako osoba zdecydowana, tzw. samica alfa, nakierowana na wydawanie poleceń, działanie i sprawczość. Potrafię uzurpować sobie stanowisko przywódcze w grupie.

wodzowskiego stylu kierowania.

Myślenie sieciowe – branie pod rozwagę powiązań i zależności, społecznego kontekstu danej sprawy

T 38

4,32

Mam tendencje do myślenia kontekstowego, kategoriami sieci powiązanych ze sobą faktów, w holistycznej perspektywie. Postrzegam przedsiębiorstwo w szerokim kontekście społecznym, jest dla mnie zintegrowaną, wielopłaszczyznową całością.

Linearna i punktowa logika wypowiedzi. Branie pod uwagę konkretnego kontekstu danej sprawy – myślenie jednokierunkowe

T 27

4,19

Wykorzystuję typowe i logiczne rozwiązania danego problemu, opieram się na doświadczeniu,. Nawet jeśli nazwane jest to jako tzw. typowe myślenie liniowe, czyli „po sznurku”, to pozwala na skuteczne i efektywne podejmowanie decyzje i osiąganie celów. Preferuję myślenie w kategoriach analitycznych, opieram się na relacji – przyczyna i skutek.

Uznanie, iż istnieje konieczność większej dbałości o promocję swojego wizerunku

T 61

4,32

Uważam, że istnieje konieczność większej dbałości o promocję mojego wizerunku. Jednocześnie obawiam się autopromocji, ponieważ mogłaby zostać źle odebrana w opinii społecznej.

Brak oporów w promowaniu własnej osoby

T 8

4,33

Myślę, że potrafię promować własną osobę i nie mam większych oporów w tym zakresie.

Stosowanie częstszej informacji zwrotnej i kontekstowego, łagodniejszego stylu wypowiedzi np.: *sugeruję, to zależy*

T 5

4,29

Używam kontekstowego stylu wypowiedzi, zazwyczaj stosuję zwroty typu: „to zależy”, „trudno powiedzieć”, „sugeruję”. Preferuję język akcentujący współpracę i więź, raczej łagodność w komunikacji.

Zdecydowany i kategoriyczny język i styl komunikowania się, dosadność wypowiedzi

T 53

4,35

Charakteryzuje mnie zdecydowany i kategoriyczny sposób wyrażania się, dosadność wypowiedzi, również język akcentujący współzawodnictwo i walkę o pozycję. Jestem dość dosadna w komunikacji.

Poczucie, że trzeba starać się jeszcze bardziej, brak całkowitego zadowolenia z siebie

T 57

3,88

Aby osiągnąć to samo co mężczyzna, musiałam i nadal muszę pracować więcej, ciężiej i bardziej efektywnie, w celu wykazania swojej wartości.

Satysfakcja z sukcesu, samozadowolenie wywołane poczuciem, że *daję z siebie wszystko*

T 14

4,58

Doceniam to, co osiągnęłam. Gdy proponowane jest mi stanowisko wymagające profesjonalizmu, nie odczuwam strachu przed tym, że sobie nie

Staram się być idealna i najlepsza pod każdym względem, zwłaszcza podczas realizacji kariery zawodowej, ale powinnam starać się jeszcze bardziej. Pomimo odniesienia sukcesu, mam poczucie, że muszę sprawdzać się na nowo, czuję, że muszę być znacznie lepsza.

poradę. Nie mam kłopotu z umiejętnością dawania sobie przestrzeni do tego, aby móc odpowiednio cieszyć się moimi sukcesami. Uważam, że umiem się postarać o to, żebym była odpowiednio doceniana w pracy.

Odniesienie sukcesu z uwagi na szczęście oraz pomoc ze strony innych ludzi

T 29

3,75

Jeśli osiągam sukces, to uważam, że jego przyczyną raczej są czynniki zewnętrzne. Przede wszystkim „miałam szczęście” oraz „bardzo pomogli mi w tym inni, wspaniali ludzie”. Po prostu znalazłam się w odpowiednim miejscu i w odpowiednim czasie.

Przekonanie, że sukces zawdzięczam przede wszystkim sobie

T 40

4,26

Moje sukcesy związane są przede wszystkim z ciężką pracą własną i determinacją, nie lubię epatować skromnością.

Obawa i niechęć przed postrzeganiem mnie jako osoby nie lubianej lub utratą popularności we własnym środowisku

T 41

3,67

Często postrzegam swoją pracę poprzez filtr pragnienia bycia lubianą. Oceniam siebie oczami społeczności, w której się realizuję. Jestem przywiązana do swojej firmy, zależy mi na utrzymaniu pozytywnych, emocjonalnych więzi w firmie, którą prowadzę lub w której pracuję. Przykładam wagę do na wizerunku swojej osoby jako bezkonfliktowej i zaangażowanej w pracę.

Akceptowanie sytuacji, gdy *nie* wszyscy muszą mnie lubić

T 33

4,55

Rozumiem, że trudno oczekiwać, że „wszyscy będą mnie lubić”. Raczej nie mam oporów w lansowaniu siebie czy swojego wizerunku w większym stopniu.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Przyjęto, że słaba komplementarność obejmuje wartości od 1,00 do 2,49, umiarkowana komplementarność od 2,50 do 3,50, natomiast silna od 3,51 do 5,00. Część z wyżej wymienionych par cech kobiecych i męskich jest silnie komplementarna – współczynniki wartościujące te cechy są sobie bardzo bliskie lub niemal identyczne np. dla T6 – T62, czyli

wielozadaniowość – umiejętność wykonywania kilku zadań jednocześnie vs. umiejętność skupienia na wykonaniu wyznaczonego zadania, osiągnięte wartości to odpowiednio 4,70 i 4,71; T61 – T8 – uznanie, iż istnieje konieczność większej dbałości o promocję swojego wizerunku vs. brak oporów w promowaniu własnej osoby, to 4,32 i 4,33; dla T31 – T56 – chęć wysłuchania opinii innych – pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji vs. samodzielność, autorytaryzm i szybkość w podejmowaniu decyzji, to 4,55 i 4,52; T23 – T47 – intuicja vs. racjonalizm, to 4,52 i 4,48 oraz T45 - T60 – gospodarność vs. skłonność do podejmowania ryzyka i wyzwań – 4,39 i 4,43. Wartości dla T5 – T53 – stosowanie częstszej informacji zwrotnej i kontekstowego, łagodniejszego stylu wypowiedzi np.: sugeruję, to zależy vs. zdecydowany i kategoriyczny język i styl komunikowania się, dosadność wypowiedzi, to odpowiednio – 4,29 i 4,35, dla T17 – T42 – czyli nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi, które dają kobiecie bezpieczeństwo i komfort vs. niezależność i autonomia oznaczają dla mnie poczucie bezpieczeństwa i spokój – 4,61 i 4,51, podobnie T39 i T2 – chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego vs. ambicja, nacisk na odniesienie sukcesu i rozwój kariery – 4,61 i 4,51.

Pozostałe pary cech są również silnie komplementarne, gdyż współczynniki wartościujące te cechy są sobie bliskie lub przynajmniej osiągają wartości w tym samym przedziale dla silnych cech kobiecych lub męskich: T4 – T7, czyli troska i odpowiedzialność za innych, wyrozumiałość vs. nacisk na zasady i procedury, dla których osiągnięte wartości to odpowiednio 4,36 i 4,19. T44 – T24 – wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie vs. koncentracja na realizacji wyników przede wszystkim oraz asertywność – 4,58 i 4,39, T59 – T13, czyli demokratyczne zarządzanie, preferowanie pracy zespołowej vs. hierarchia służbowa i wydawanie poleceń w procesie komunikacji w firmie – 4,35 i 4,16. Para cech T19 – T35 – czyli nastawienie na komunikację i kompromis vs. nastawienie na przeforsowanie własnego zdania osiągnęła wartości 4,57 i 4,23. Cechy T12 – T55 – dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami vs. konkurencyjność i rywalizacja – 4,58 i 4,28. T26 – T34 – wyjaśnianie i inspirowanie jako taktyki wpływu w pozyskiwaniu zaufania zaangażowania pracowników vs. tworzenie sojuszy i presja są bardziej skuteczne w razie konieczności szybkiego działania – 4,51 i 4,14. T54 – T16 – nastawienie na uczenie się, doskonalenie umiejętności i zdolności, dążenie do samorozwoju vs. dążenie do kontroli nad otoczeniem zewnętrznym, nastawienie na wywieranie wpływu na innych – 4,65 i 4,01. T1 – T 36 –

autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji vs. opanowanie i samokontrola w okazywaniu uczuć – 4,70 i 4,00

Trzy pary cech, a mianowicie – T29 – T40 – czyli odniesienie sukcesu z uwagi na szczęście oraz pomoc ze strony innych ludzi vs. przekonanie, że sukces zawdzięczam przede wszystkim sobie – osiągając dla kobiecości wartość 3,75 i dla męskości 4,26, T57 – T14 – poczucie, że trzeba starać się jeszcze bardziej, brak całkowitego zadowolenia z siebie vs. satysfakcja z sukcesu, samozadowolenie wywołane poczuciem, że *daję z siebie wszystko* – odpowiednio 3,88 i 4,58 oraz T41 – T33 – obawa i niechęć przed postrzeganiem mnie jako osoby nie lubianej lub utratą popularności we własnym środowisku vs. akceptowanie sytuacji, gdy nie wszyscy muszą mnie lubić – 3,67 i 4,55 – można powiedzieć, że uzyskały wartości najniższe, niemniej jednak cały czas znajdują się w przedziale cech silnie komplementarnych.

Konkludując, wyżej opisane wartości nie zawierają w żadnym razie sprzeczności, gdyż sukces osiągają kobiety mające silne cechy kobiece i cechy męskie jednocześnie, a komplementarność tych cech jest tego konsekwencją. Innymi słowy analiza badania wskazuje, iż komplementarność jest logicznym następstwem głównej tezy. W sytuacji, gdy wyniki dotyczące cech kobiecych oraz cech męskich różniłyby się od siebie drastycznie, osiągając na skali biegunowe wartości typu 1 – 5, automatycznie cechy kobiece i męskie też byłyby takie, rozumiane jako przeciwstawne. Jednak gdy wartości te osiągają poziomy na skali rzędu 4 – 4 , 4 – 5, następuje wzajemne uzupełnianie się i dopełnianie tych cech, tworząc synergii i jedną, spójną całość.

Uzyskane i zaprezentowane w Raporcie wyniki jednoznacznie potwierdziły główną hipotezę badawczą, że kobiety, które odnoszą sukcesy w biznesie, charakteryzują się silniejszymi cechami kobiecymi oraz silniejszymi cechami męskimi jednocześnie. Inaczej niż w przypadku kobiet, które sukcesu w biznesie nie odniosły. Wartości te powiązane są ze sobą – mają silne korelacje. Cechy, które wydawałoby się, że z pozoru są sobie przeciwne czy przeciwstawne, razem tworzą jedną, komplementarną całość. W zależności od potrzeb, kontekstu czy sytuacji – nie tylko wzajemnie, elastycznie się uzupełniają ale dopełniając się i wzmacniając tworzą synergii.

3. Najważniejsze wnioski

Analizy przeprowadzone w oparciu o informacje wtórne, w tym pozycje bibliograficzne, obejmujące krajową i zagraniczną literaturę przedmiotu oraz badania empiryczne, a także uzyskane informacje pierwotne, stanowiące dane uzyskane w procesie realizacji badań, prowadzą do wniosku, że zidentyfikować można *wartości kobiece* jako zestaw cech lub talentów właściwych kobietom, w oparciu o które funkcjonują i które prezentują w relacjach na zewnątrz. Są to cechy uznawane za *wartościowe* i dobre, a zatem nadawana jest im pozytywna wartość. Cechy te można też oceniać pod względem ich przydatności w biznesie i na rynku pracy.

Z uwagi na fakt, iż obejmują wyjątkowe i specyficzne zdolności poznawcze ze względu na płeć, określić je można także jako umiejętności kognitywne, poprzez które płeć poznaje otoczenie. Są to tzw. kompetencje miękkie, związane z komunikacją, umiejętnościami interpersonalnymi i społecznymi, częściej powszechnie przypisywane kobietom niż mężczyznom i *vice versa* odniesieniu do mężczyzn. *Wartości kobiece w biznesie* są to wyżej opisane *wartości kobiece*, które kobiety wnoszą do biznesu i na rynek pracy i które są przydatne w biznesie i na rynku pracy. I w tym sensie rozumiane są w raporcie.

Raport opisuje procedurę i wyniki badania przedsiębiorczyń w województwie zachodniopomorskim. Zasadniczym celem tego badania była odpowiedź na pytanie, jakie cechy reprezentują kobiety, które odnoszą sukcesy w biznesie i na rynku pracy w województwie zachodniopomorskim. Innymi słowy, na ile cechy te uznane mogą być dziś za sprzyjające w rozwoju firm, ich efektywności oraz osiągnięciu wyższej rentowności. Badanie przeprowadzone zostało od czerwca 2017r. do grudnia 2017r. i wykonane w oparciu o autorski *Test na kobiecość i męskość w biznesie (KiM)*. Formularz *Testu na kobiecość i męskość w biznesie (KiM)* jest jednocześnie narzędziem badawczym określającym nie tylko poziom *kobiecości i mękości w biznesie* oraz stopień przedsiębiorczości w ogólności u osoby badanej, ale wskazuje również na ile cechy kobiece i męskie uznane mogą być za komplementarne.

Uzyskane wyniki przeprowadzonego badania jednoznacznie potwierdziły główną hipotezę badawczą, że kobiety, które odnoszą sukcesy w biznesie, charakteryzują się silniejszymi cechami kobiecymi oraz silniejszymi cechami męskimi jednocześnie. Inaczej niż w przypadku kobiet, które sukcesu w biznesie nie odniosły.

Dane pokazują, że kobiety sukcesu posiadają silne cechy kobiece oraz silne cechy męskie. Wartość średniej arytmetycznej dla cech kobiecych w kategorii sukcesu wynosi – 4,40, a dla

cech męskich – 4,35 w skali od 1 do 5, gdzie słaba kobiecość przyjmuje wartości od 1,00 do 2,49, umiarkowana kobiecość od 2,50 do 3,50, natomiast silna od 3,51 do 5,00. Z kolei dla kobiet w kategorii bez sukcesu, wartości są zdecydowanie niższe i dla cech kobiecych jest to średnia – 2,93 oraz dla cech męskich – 2,51 w tej samej skali. Analiza wyżej wymienionych danych pokazuje wyraźnie wyższe średnie dla męskości i kobiecości w odniesieniu do kobiet, które odniosły sukces w biznesie w porównaniu do kobiet bez sukcesu.

Potwierdzeniem tych wyników są wartości mediany dla cech kobiecych i męskich w kategorii kobiet osiągających sukces w biznesie, których wartości wynoszą odpowiednio – 4,51 dla cech kobiecych oraz 4,35 – dla cech męskich, i są bardzo zbliżone do wyżej zaprezentowanej wartości średniej arytmetycznej dla tych cech. Również mediana i dominanta cech kobiecych i męskich przyjmowały podobne wartości. Wartości dominanty w odniesieniu do cech kobiecych związanych ze zmienną sukces wynoszą 4,70, natomiast w odniesieniu do braku sukcesu – 3,10. W przypadku cech męskich są to odpowiednio – 4,51 i 2,33.

Cechy, które charakteryzują się umiarkowanie silną korelacją z sukcesem w biznesie, czyli wpływają na skuteczność i efektywność firm, to: T12 – dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami, jako ważna cecha, która wpływa na osiągnięcie sukcesu, następnie T54 – nastawienie na uczenie się, doskonalenie umiejętności i zdolności, dążenie do samorozwoju, T23 – intuicja, T45 – gospodarność, T1 – autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji, T26 – wyjaśnianie i inspirowanie jako taktyki wpływu w pozyskiwaniu zaufania i zaangażowania pracowników, T19 – nastawienie na komunikację i kompromis, T6 – wielozadaniowość – umiejętność wykonywania kilku zadań jednocześnie, T50 – empatyczność, T 44 – wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie oraz T 31 – chęć wysłuchania opinii innych – pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji.

Dodatkowo pokazano, że większość badanych cech kobiecych jest również wzajemnie ze sobą dość silnie skorelowana. Na przykład cecha T1 – autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji, jest silnie skorelowana z następującymi cechami: T44 – wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie; T17 – nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi, dające kobiecie bezpieczeństwo i komfort; T12 – dzielenie się wiedzą doświadczeniem, zasługami; T31 – chęć wysłuchania opinii innych, pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji; T4 – troska i odpowiedzialność za innych, wyrozumiałość; T19 – nastawienie

na komunikację i kompromis; T23 – intuicja; T26 – wyjaśnianie i inspirowanie jako taktyki wpływu w pozyskiwaniu zaufania i zaangażowania pracowników; T59 – demokratyczne zarządzanie, preferowanie pracy zespołowej.

Zbudowano ponadto hierarchię kobiecych cech przedsiębiorczyń. Hierarchia ta obejmuje cechy z którymi respondentki identyfikują się w różnym stopniu. Są to: Autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji jako cecha oznaczona symbolem T1, która w skali od 1 – 5 uplasowała się z wynikiem 4,70. Tę samą wartość uzyskała cecha zdefiniowana jako T6 – wielozadaniowość – czyli umiejętność wykonywania kilku zadań jednocześnie. Symbol T54 – oznaczający nastawienie na uczenie się, doskonalenie umiejętności i zdolności, dążenie do samorozwoju osiągnął niewiele mniejszą wartość, bo 4,65. Zmienna T17 – nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi, co daje kobiecie poczucie bezpieczeństwa i komfortu – 4,61. T39 – chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego – również 4,61. Także *ex aequo*: T12 – dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami oraz T44 – wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie – po 4,58.

Badanie cech kobiecych i męskich zawartych w *Teście KiM* pokazało, iż jakkolwiek cechy te rozumiane są zazwyczaj opozycyjnie – jako przeciwstawne lub wykluczające się nawzajem – to cechy przedsiębiorczyń w województwie zachodniopomorskim skorelowane są ze sobą w formie komplementarności czyli wzajemnego uzupełniania się i dopełniania.

Część z wyżej wymienionych par cech kobiecych i męskich jest silnie komplementarna – współczynniki wartościujące te cechy są sobie bardzo bliskie lub niemal identyczne np. dla T6 – T62, czyli wielozadaniowość – umiejętność wykonywania kilku zadań jednocześnie *vs.* umiejętność skupienia na wykonaniu wyznaczonego zadania, osiągnięte wartości to odpowiednio 4,70 i 4,71; T61 – T8 – uznanie, iż istnieje konieczność większej dbałości o promocję swojego wizerunku *vs.* brak oporów w promowaniu własnej osoby, to 4,32 i 4,33; dla T31 – T56 – chęć wysłuchania opinii innych – pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji *vs.* samodzielność, autorytaryzm i szybkość w podejmowaniu decyzji, to 4,55 i 4,52; T23 – T47 – intuicja *vs.* racjonalizm, to 4,52 i 4,48 oraz T45 – T60 – gospodarność *vs.* skłonność do podejmowania ryzyka i wyzwań – 4,39 i 4,43. Wartości dla T5 – T53 – stosowanie częstszej informacji zwrotnej i kontekstowego, łagodniejszego stylu wypowiedzi np.: sugeruję, to zależy *vs.* zdecydowany i kategoriyczny język i styl

komunikowania się, dosadność wypowiedzi, to odpowiednio – 4,29 i 4,35, dla T17 – T42 – czyli nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi, które dają kobiecie bezpieczeństwo i komfort vs. niezależność i autonomia oznaczają dla mnie poczucie bezpieczeństwa i spokój – 4,61 i 4,51, podobnie T39 i T2 – chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego vs. ambicja, nacisk na odniesienie sukcesu i rozwój kariery – 4,61 i 4,51.

Pozostałe pary cech są również silnie komplementarne, gdyż współczynniki wartościujące te cechy są sobie bliskie lub przynajmniej osiągają wartości w tym samym przedziale dla silnych cech kobiecych lub męskich: T4 – T7, czyli troska i odpowiedzialność za innych, wyrozumiałość vs. nacisk na zasady i procedury, dla których osiągnięte wartości to odpowiednio 4,36 i 4,19. T44 – T24 – wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie vs. koncentracja na realizacji wyników przede wszystkim oraz asertywność – 4,58 i 4,39, T59 – T13, czyli demokratyczne zarządzanie, preferowanie pracy zespołowej vs. hierarchia służbowa i wydawanie poleceń w procesie komunikacji w firmie – 4,35 i 4,16. Para cech T19 – T35 – czyli nastawienie na komunikację i kompromis vs. nastawienie na przeforsowanie własnego zdania osiągnęła wartości 4,57 i 4,23. Cechy T12 – T55 – dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami vs. konkurencyjność i rywalizacja – 4,58 i 4,28. T26 – T34 – wyjaśnianie i inspirowanie jako taktyki wpływu w pozyskiwaniu zaufania zaangażowania pracowników vs. tworzenie sojuszy i presja są bardziej skuteczne w razie konieczności szybkiego działania – 4,51 i 4,14. T54 – T16 – nastawienie na uczenie się, doskonalenie umiejętności i zdolności, dążenie do samorozwoju vs. dążenie do kontroli nad otoczeniem zewnętrznym, nastawienie na wywieranie wpływu na innych – 4,65 i 4,01. T1 – T36 – autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji vs. opanowanie i samokontrola w okazywaniu uczuć – 4,70 i 4,00.

Trzy pary cech, a mianowicie – T29 – T40 – czyli odniesienie sukcesu z uwagi na szczęście oraz pomoc ze strony innych ludzi vs. przekonanie, że sukces zawdzięczam przede wszystkim sobie – osiągając dla kobiecości wartość 3,75 i dla męskości 4,26, T57 – T14 – poczucie, że trzeba starać się jeszcze bardziej, brak całkowitego zadowolenia z siebie vs. satysfakcja z sukcesu, samozadowolenie wywołane poczuciem, że daję z siebie wszystko – odpowiednio 3,88 i 4,58 oraz T41 – T33 – obawa i niechęć przed postrzeganiem mnie jako osoby nielubianej lub utratą popularności we własnym środowisku vs. akceptowanie sytuacji, gdy nie wszyscy muszą mnie lubić – 3,67 i 4,55 – można powiedzieć, że uzyskały wartości najniższe, niemniej jednak cały czas znajdują się w przedziale cech silnie komplementarnych.

Konkludując, wyżej opisane wartości nie zawierają w żadnym razie sprzeczności, gdyż sukces osiągają kobiety mające silne cechy kobiece i cechy męskie jednocześnie, a komplementarność tych cech jest tego konsekwencją. Cechy, które wydawałoby się, że z pozoru są sobie przeciwne czy przeciwstawne, są ze sobą powiązane i mają silne korelacje. Ich wzajemne, elastyczne uzupełnianie się tworzą synergię. **Można z tej tezy wyprowadzić wniosek, że równy udział kobiet w biznesie, a zatem współdziałanie kobiet i mężczyzn w biznesie, to wartość dla biznesu.**