

Monika Różycka

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

Uwarunkowania sukcesu kobiet w kontekście aprecjacji wartości kobiecych

Wprowadzenie

Sformułowanie „wartości kobiece” jest określeniem znanym i w różnych znaczeniach od wieków używanym w literaturze. W każdej z kultur istnieją refleksje odnośnie do przypisanych danej płci przymiotów oraz cech, cnót czy zalet, które reprezentuje. Historycznie ujmując, kobietom i mężczyznom przypisywano zróżnicowane cechy poznawcze, emocjonalne czy osobowościowe. Kobiety postrzegano zazwyczaj w sprzeczności do mężczyzny – poprzez opiekuńczość, empatię, intuicję, ofiarność – i niekiedy przypisywano jej przewagę moralną nad mężczyzną działającym w sferze publicznej, kojarzonej z demoralizacją. Powyższe wzmocniała dychotomia przeciwieństw typu: obiektywne–subiektywne, racjonalne–emocjonalne, publiczne–prywatne. Także takie cechy, jak skromność, delikatność, pokora, współczucie, gotowość do niesienia pomocy innym, wrażliwość czy brak egoizmu, uznawane były za wartości typowo kobiece.

Negatywnie oceniano kobiety w dziedzinach, które zazwyczaj uprawiali mężczyźni, czyli w nauce, rozwoju państwowości i praw oraz przedsiębiorczości. Przez stulecia nurtem dominującym w sferze publicznej był styl męski, a płęć męską wspierano w rozwoju tej części osobowości, która związana jest z niezależnością, samokontrolą, wolą, myśleniem, rozumem, logicznością, zdolnością sądenia oraz wartościowaniem moralnym. Również aktualnie osiągnięcia mężczyzny przekładane są na wyniki natury ekonomicznej. Nadal charakteryzuje się ich cechami takimi, jak: twardość, siła, stanowczość, odwaga, pewność siebie, ambicja, bezpośredniość czy powściągliwość. Cechy kobiece, tradycyjnie łączone

z opiekuńczością, wynikającą z macierzyństwa oraz zaradnością i pracowitością kojarzonymi ze sferą domową, przez wieki były niedowartościowane.

Kobiety są zdolne do dokonywania wyborów, wyznaczania priorytetów oraz posiadają cechy, które uznane mogą być za charakterystyczne dla ich własnej płci [Ziemińska 2008:115]. Nie chodzi tu oczywiście o to, że pewne cechy przypisane są tylko i wyłącznie kobietom, inne zaś mężczyznom. Po pierwsze, poszczególne jednostki mogą posiadać umiejętności, które nie są specyficzne dla ich płci. Po drugie, identyfikacja cech charakterystycznych dla większości kobiet nie wskazuje jednocześnie, że cechy te posiadać będą wszystkie kobiety. Jakkolwiek na statystyczną średnią składać się będą skrajności z obu stron, to określony zestaw cech postrzegany może być jako bardziej reprezentatywny dla kobiet niż dla mężczyzn i *vice versa*. Kobiety i mężczyźni na przemian wykorzystywać mogą obydwie kody – poznawcze i moralne – nieprzypisane ich płci.

Od pewnego czasu zaobserwować można w nauce poglądy, że kobiety wnoszą do biznesu cechy i talenty specyficzne dla własnej płci, wynikające z ich doświadczenia życiowego. Wskazuje się, że model biznesowy oparty na wartościach tradycyjnie utożsamianych z męskimi, takich jak: siła, autorytaryzm czy zadaniowo-rywalizacyjny sposób zarządzania, wyczerpuje się. Następuje zmiana kultury korporacyjnej, co w szczególności dotyczy największych i najbogatszych firm, której częścią staje się akceptacja i docenianie różnorodności, czyli chęć wykorzystania możliwości płynących z potencjału kobiet w biznesie i na rynku pracy. Pojawia się paradygmat aprecjacji wartości tradycyjnie kojarzonych z kobietami [Różycka, Kmiecik, Król 2016]. Niemniej jednak ze

strony pracodawców, w szczególności właściciele małych i średnich firm, usłyszeć można stwierdzenia, że z ekonomicznego punktu widzenia zatrudnianie kobiet się nie opłaca ze względu na ich niską dyspozycyjność, uwarunkowaną rolami opiekuńczymi.

Celem artykułu jest identyfikacja wartości kobiecych w kontekście paradygmatu aprecjacji wartości tradycyjnie uznawanych za kobiece.

Badanie przeprowadzone wśród przedsiębiorczyń w województwie zachodniopomorskim, którego wyniki stanowią przedmiot analizy, zmierzało do odpowiedzi na pytanie, jakie cechy reprezentują kobiety odnoszące sukcesy w biznesie i na rynku pracy. Hipoteza badania nawiązywała do znanej teorii S.L. Bem, że jednostka może posiadać jedną z kilku możliwych kombinacji cech męskich oraz kobiecych, a pozostawanie ich w równowadze umożliwi szybszą adaptację i lepsze funkcjonowanie w coraz bardziej złożonej rzeczywistości społecznej [Bem 2000]. Osoby te „mają większe możliwości konstruktywnego działania” [Kuczyńska 1992:240]. Przeprowadzone badanie miało na celu zweryfikowanie hipotezy, że **kobiety, które odnoszą sukcesy w biznesie, reprezentują jednocześnie silne cechy kobiece oraz silne cechy męskie**. Jakkolwiek cechy te rozumiane są zazwyczaj opozycyjnie – jako przeciwstawne lub wykluczające się nawzajem – to ich komplementarność, wzajemne uzupełnianie się i dopełnianie, przyczyniać się może do rozwoju firm oraz wzrostu ich efektywności i skuteczności.

Paradygmat aprecjacji cech kobiecych

Kultura europejska wyrasta z tradycji judeochrześcijańskiej oraz grecko-rzymskiego antyku i współczesny dyskurs na temat wartości kobiecych oraz męskich ma najwcześniejsze odniesienia na gruncie *Starego Testamentu* (IX–V w. p.n.e.). W starożytnej Grecji z kolei wyróżniono dwa dominujące stanowiska: platońskie uznanie równości oraz arystotelesowskie przekonanie o różnicy płci [Puszkow-Bańka 2014]. Koncepcje te na długo zaciążyły nad spekulacjami dotyczącymi płci w krajach kultury Zachodu.

Uzależnienie kondycji moralnej jednostki od płci biologicznej odnaleźć można między innymi w filozofii J.J. Rousseau, który, wykazując podrzędność kobiet, sformułował koncepcję mającą potwierdzać pełne ich podporządkowanie płci męskiej. Rousseau przekonywał, że te cechy, które nie przystoją mężczyznom, u kobiet okazują się cnotami, ale

tylko wtedy, gdy kobiety są zależne od męża i podporządkowane w małżeństwie. Niezależność lub dążenie do celów innych niż dobro rodziny oznaczać miało zatracenie przez kobietę cech, które czynią ją pożądaną i godną szacunku. Pojęcie cnot uzależnionych od płci, do których, według Rousseau, kobiety miały aspirować, spotkało się z ostrą ripostą ze strony M. Wollstonecraft [1792]. Postulowała ona rewolucyjne zmiany w kobiecej obyczajowości, konieczność edukacji kobiet oraz rozwijania cnot związanych z przedsiębiorczością i niezależnością ekonomiczną. Uważała, że najlepsze zawody dla kobiet to pielęgniarstwo, położnictwo i leczenie, ale także polityka czy prowadzenie interesów. Jakkolwiek widziała istnienie krzywdzących, podwójnych standardów w traktowaniu płci, ostatecznie uznawała jednak wyższość męskiej siły i męskich wartości [Taylor 2003:12, 14–15].

Mimo że cnoty w znaczeniu Rousseau w sposób znaczący deprecjonowały kobiety, to poglądy podkreślające mocne strony i zalety kobiet w czasach, gdy trudno było im osiągnąć niezależność, dla wielu mogły wydać się interesujące. Stwierdzenie, iż społeczeństwo pod wpływem kobiet może stać się moralnie lepsze, miało swoich zwolenników. W ten sposób można było wykazać, że kobiety, reprezentując określone cechy, przewyższają mogą mężczyzn pod względem moralnym. Argument, że działania mężczyzn w dziedzinach znacznie przez nich zdominowanych, czyli takich jak wojna, polityka czy władza, w powiązaniu z naturą męskiej psychiki często bywają destrukcyjne, okazał się skuteczny podczas walki o prawa wyborcze kobiet na początku XX w. [Singer 1998:537].

Zdaniem R. Ziemińskiej „płeć warunkuje zarówno procesy poznawcze, jak i postawy moralne. Wskazują na to badania empiryczne, które przyczyniają się do opisanego sposobu i zakresu tego uwarunkowania” [Ziemińska 2008:115]. Myśl, że kobiety i mężczyźni różnią się pod względem priorytetów etycznych i rozumowania moralnego, co wynika z odmiennych doświadczeń życiowych i sposobów społecznego ich wyrażania u obu płci, reprezentuje C. Gilligan, która w koncepcji etyki troski podkreśla istnienie zestawów odrębnych cech charakterystycznych dla każdej z płci. Przekonuje, że pojawiają się już u dziewcząt i niezależne są od ich koloru skóry czy środowiska, z jakiego pochodzą (cyt. za: [Kamińska 2008:39]). Przy czym reprezentatywny dla kobiet sposób myślenia, według C. Gilligan, pomijany jest w ramach dominującego nurtu etyki tradycyjnej. Począwszy od Platona i Arystotelesa, poprzez

Hume'a, Kanta czy utilitaryzm, opis moralności, jak twierdzi Gilligan, jest opisem moralności męskiej i pomija zdystansowane do norm kobiece doświadczenie w tym zakresie. Efektem męskiego sposobu myślenia było uznanie, że w odniesieniu do zasad tworzonych przez etykę głównego nurtu kobiety zatrzymują się na niższym poziomie rozwoju etycznego. Zaprezentowana przez C. Gilligan koncepcja etyki troski obejmuje pogranicze psychologii rozwojowej oraz psychologii moralności. Autorka uważa, że mężczyznom trudniej jest wchodzić w uczuciowe relacje z innymi osobami, natomiast kobiety chętniej i łatwiej ukierunkowują się na głębsze związki międzyludzkie. Posiadają wrodzone predyspozycje psychologiczne do nawiązywania uczuciowych i emocjonalnych relacji oraz opiekowania się innymi [Gilligan 2015]. W rozważaniach C. Gilligan, inaczej niż w etyce sprawiedliwości, moralność wyrażana jest w trosce o innych, przejawia się w realizowaniu dobra w relacji do osoby, o którą osoba działająca moralnie się troszczy, zaspokajając jej potrzeby, a pośrednio również własne interesy.

Myśl, że społeczne role, tradycyjnie uznawane za kobiece, stanowić mogą źródło korygowania priorytetów i wartości kojarzących się z bardziej destrukcyjną częścią natury męskiej, obecna jest także u teoretyczek feministycznych, które zgadzają się, iż istnieją specyficzne kobiece cnoty i wartości oraz postulują, że należy je dostrzec i docenić (np. [Tong 2002:173; Noddings 2003,:28]). R. Tong skonstruowała zestaw cech pozytywnych, czyli tzw. wartości kojarzonych tradycyjnie z kobietami, a są to: delikatność, skromność, pokora, gotowość do udzielania pomocy, empatia, współczucie, czułość, opiekuńczość, posługiwanie się intuicją, wrażliwość i brak egoizmu, które – jak podkreśla – są moralnie cenniejsze niż wartości tradycyjnie kojarzone z mężczyznami, takie jak: siła woli, ambicja, odwaga, niezależność, pewność siebie, wytrwałość racjonalność czy panowanie nad uczuciami [Tong 2002:173]. Inne badaczki feministyczne zgadzają się również z tym, że etyka nie może być uniwersalna, bo ma uwarunkowania związane z płcią. Uważają ponadto, iż wartości proponowane przez etykę feministyczną wzbogacają wszystkie dziedziny życia publicznego. Z drugiej jednak strony może to działać także na niekorzyść kobiet. Według J. Grimshaw, społecznie doceniana i gloryfikowana funkcja kobieca sprawiać może, że kobieta – odpowiedzialna za tworzenie domowej atmosfery – nie uwolni się od postrzegania jej jako „zaplecza” dla istotnej aktywności mężczyzn w sferze publicznej (cyt. za: [Kamińska 2008:19–35]).

Według badań przeprowadzonych przez E. Lisowską, umiejętność współzycia z ludźmi oraz komunikowania się z nimi to czynniki, które najczęściej decydują o sukcesach kobiet [Lisowska 2001:29]. Kobiety są postrzegane jako osoby, którym bardziej zależy na wspólnotowości, dobru wspólnym i generowaniu wartości przez wspólnotę.

Jak twierdzą G. Hofstede i G.J. Hofstede, męskość i kobiecość przypisać można nie tylko jednostkom, lecz także całym społeczeństwom. W kulturach kobiecych liczą się: troska o innych, współpraca i relacje. Z kolei w kulturach męskich – sukces, pieniądze, przedmioty i ostra rywalizacja. Na gruncie życia zawodowego do czynników kobiecych wspomniani autorzy zaliczyli po pierwsze – relacje, czyli dobrze układające się stosunki z bezpośrednim przełożonym. Po drugie – współpracę, rozumianą jako pracę z ludźmi nastawionymi na współdziałanie. Po trzecie – pracę dającą możliwość mieszkania w miejscu odpowiednim dla pracownika i jego rodziny oraz gwarancję zatrudnienia – w sensie poczucia bezpieczeństwa związanego ze stałym miejscem zatrudnienia. Do czynników męskich należały natomiast zarobki, czyli możliwość osiągania wysokich dochodów, następnie – uznanie, rozumiane jako zdobycie należytego podziwu za dobrze wykonywaną pracę, awans – czyli możliwość awansowania na wyższe stanowiska oraz potencjalne wyzwania, gdzie motywująca i ambitna praca daje poczucie osobistej satysfakcji [Hofstede, Hofstede 2007:132–138].

Również inne badania z drugiej połowy XX w. i początków XXI w. obrazują trend dominujący w postrzeganiu cech kobiecych i męskich. Zdecydowanego podziału na cechy związane z płcią dokonała S.L. Bem, która opracowała kwestionariusz tradycyjnych ról płciowych, odzwierciedlający stopień, w jakim jednostka z nimi się utożsamia [McAdam 2013:24]. Stwierdzając, iż jednostka może posiadać jedną z kilku możliwych kombinacji cech męskich i kobiecych [Brzezińska et al. 2002:3], S.L. Bem stwierdza, że osoby androgeniczne funkcjonują sprawniej w sytuacjach społecznych. Równowaga cech męskich i żeńskich umożliwia szybszą adaptację i lepsze funkcjonowanie jednostki w coraz bardziej złożonej rzeczywistości społecznej. Zaznacza, iż badania pokazują, że androgeniczne kobiety i androgeniczni mężczyźni potrafili zarówno bronić swojego zdania, jak i być opiekuńczy [Bem 2000:150]. Osoby androgeniczne to jednostki „posiadające w jednakowo silnym stopniu zarówno cechy kobiece, jak i męskie, niezależnie od swojej płci biologicznej” [Kuczyńska 1992:239].

Polska badaczka, A. Kuczyńska, przyjęła założenie, że osoby androginiczne „mają większe możliwości konstruktywnego działania” [Kuczyńska 1992:240]. Podczas badania przeprowadzonego wśród studentów w latach 90. XX w. zidentyfikowała odpowiednio 15 cech kobiecych, 15 męskich oraz 5 neutralnych [Kuczyńska 1992:238–247].

Kobiecość i męskość wśród przedsiębiorczyń w województwie zachodniopomorskim

Badanie przeprowadzone w okresie od grudnia 2016 r. do grudnia 2017 r. w województwie zachodniopomorskim obejmowało trzy etapy i wykonane zostało na podstawie czterech rodzajów ankiet oraz autorskiego *Testu na kobiecość i męskość w biznesie*. Formularz ten jest narzędziem badawczym określającym zarówno poziom kobiecości i męskości w biznesie, jak i sukces w biznesie. Wskazuje ponadto, na ile cechy kobiece i męskie uznane mogą być za komplementarne, czyli wzajemnie się uzupełniające.

Ustalono, że **wartości kobiet**, czyli wartości wybierane przez kobiety jako ich priorytety i preferencje, to: (1) rodzina, dom i dzieci, (2) pomoc, opieka i zdrowie, (3) bezpieczeństwo i altruizm, (4) edukacja.

Z kolei **wartości kobiece** zdefiniowano jako zestaw cech lub talentów właściwych kobietom, na podstawie których funkcjonują i które prezentują w relacjach na zewnątrz (tabela 1).

Warto zwrócić uwagę, że „sukces” jest pojęciem względnym i jego definicja pojmowana może być różnie. W powszechnym tego słowa znaczeniu dotyczy zarówno sfery życia zawodowego, jak i osobistego. Oznaczać może efektywną realizację wyznaczonych celów, które przynoszą wymierne korzyści. Jakkolwiek najlepszą definicję sukcesu sformułował austriacki psycholog A. Längle („Osiągnąć sukces oznacza, że miałam/em w życiu szczęście, gdyż moje wysiłki zakończyły się pomyślnie”), to jako kryteria szeroko pojętego sukcesu w badaniu przeprowadzonym w województwie zachodniopomorskim przyjęto dwie zmienne¹. Pierwsza dotyczy „sukcesu w prowadzeniu firmy”, a druga związana jest z odniesieniem „sukcesu w życiu”. Pomiar odniesienia sukcesu w prowadzeniu firmy oparty został na spełnieniu wymagania dotyczącego prowadzenia przez kobiety działalności gospodarczej w wymiarze czasowym powyżej 3,5 roku. Zastosowano ponadto ocenę czynników

sukcesu poprzez wprowadzenie kryterium stabilności wzrostu aktywów (majątku) według 5-stopniowej skali Likerta, w zakresie wypracowanego zysku operacyjnego EBIT/EBITDA², dynamiki przychodów oraz rentowności netto sprzedaży (ROS³). Kryterium stabilności wzrostu aktywów dotyczyło znaczącego, stabilnego i systematycznego wzrostu majątku firmy, obejmującego aktywa trwałe, np. środki trwałe, nieruchomości, wartości niematerialne i prawne, oraz aktywa obrotowe, np. zapasy, należności, środki finansowe, papiery wartościowe. Ponadto źródłem informacji o rozwoju firmy i odniesieniu przez nią sukcesu na rynku było spełnienie minimum jednego z warunków, które obejmowały bycie jedną z najlepszych firm w mieście, województwie, kraju lub na świecie, posiadanie dobrej pozycji na lokalnym, wojewódzkim, krajowym lub międzynarodowym rynku, funkcjonowanie na nim z powodzeniem, wypracowywanie zysku operacyjnego oraz systematyczny rozwój.

Jako wyznaczniki osiągnięcia „sukcesu w życiu” w badaniu przyjęto: ocenę stopnia zamożności, bycie źródłem inspiracji i motywacji dla innych, posiadanie prestiżu i uznania społecznego, znajomości, koneksji i wpływów, osiąganie wyznaczonych celów oraz równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, a także brak trudności w godzeniu roli zawodowej i rodzinnej. Osiągnięcie sukcesu w życiu obejmowało również deklarację dotyczącą wewnętrznego poczucia osoby badanej w zakresie tego „czy uważa, że odniosła w życiu sukces”, poprzez zaznaczanie na skali Likerta pozycji 4 i 5, co przyjęte zostało jako równoznaczne ze stwierdzeniem, że badana osoba odniosła sukces.

W przypadku kadry zarządzającej najwyższego i wyższego szczebla ocena dotyczyła wpływu na wyniki finansowe firmy, w której respondentki pracują lub przyczyniają się do osiągania dobrych wyników przez tę firmę, również w okresie dłuższym niż 3 lata. 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 właścicielek firm.

Grupę porównawczą podczas badania stanowiły kobiety, które posiadały status przedsiębiorcy i prowadziły działalność gospodarczą, lecz zakończyły ją poprzez bankructwo, upadłość czy też likwidację firmy. Analogicznie w odniesieniu do kadry zarządzającej – grupą porównawczą były kobiety, które zostały zwolnione i nie pełniły już wyższych funkcji zarządczych.

Tabela 1. Wartości, które kobiety wnoszą do biznesu i na rynek pracy

Wartości	Źródła literaturowe
Autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji	Wstęp do: Gerzema, D'Antonio 2014; Buckingham 2012:86–94; Sandberg 2016:114–133, 379; Goudreau 2011; George et al. 2007; Raport Deloitte 2012
Wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji celów ekonomicznych	Zenger, Folkman 2012; Rubin 1997; Majewska-Opiełka 2000:346–350; Lisowska 2011:118; Chybicka, Zubrzycka 2015:26–27; Brzezinski 2012:80, 127
Empatia	Brzezinski 2012:131; Chybicka, Zubrzycka 2015:26–27; Gerzema, D'Antonio 2014:23, 300–301
Intuicja	Fisher 2003:38–39; Majewska-Opiełka 2000:67, 242; Hajduk 2017; Brzezinski 2012:134
Wyjaśnianie i inspirowanie (jako taktyki wpływu) w celu pozyskiwania zaufania i zaangażowania pracowników	Zenger, Folkman 2012; Raport Deloitte 2012:1–28
Nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi	Bendyk 2009; Chybicka, Zubrzycka 2015:33; Kamińska 2008:53
Dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami	Raport PwC 2015:1–16; Kupczyk 2013:87; Rifkin 2005:223–234; Rosener 2006:202; Brzezinski 2012:81; Gerzema, D'Antonio 2014:302; Chybicka, Zubrzycka 2015:29, 43, 178; Raport Deloitte 2012:20
Chęć wysłuchania opinii innych – pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji	Gerzema, D'Antonio 2014:299; Fisher 2003:21; Kupczyk 2013; Raport Deloitte 2012:1–28
Nastawienie na komunikację i kompromis	Peters 2005:271–275; Fisher 2003:271; Pinker 2009:75, 94; Kamińska 2008:91; Brzezinski 2012:108–109; Raport PwC 2015:2–10; Lisowska 2001:29
Myślenie sieciowe – branie pod uwagę powiązań i zależności, społecznego kontekstu danej sprawy	Fisher 2003:21–23, 34
Troska i odpowiedzialność za innych, wyrozumiałość	Gilligan 2013, 2015; Lisowska 2011:117–118; Pinker 2009:86, 104, 121, 175; Noddings 2003:2
Poczucie, że trzeba starać się jeszcze bardziej, brak całkowitego zadowolenia z siebie	Brzezinski 2012; Sandberg 2016:50, 96; Kłos 2017; Niezgoda 2017; Chybicka, Zubrzycka 2015:39, 44
Demokratyczne zarządzanie, preferowanie pracy zespołowej	Lisowska 2011:104; Rollnik-Sadowska 2010:130; Słowik 2017; Brzezinski 2012:117; Chybicka, Zubrzycka 2015:29, 178
Wielozadaniowość	Chybicka, Zubrzycka 2015:52, 174, 176; Cabrera 2016; Fisher 2003:19–52
Obawa przed postrzeganiem przez innych jako osoby nie lubianej lub obawa przed utratą popularności we własnym środowisku	Girl Scout Reasearch Institute 2008:19; Sandberg 2016:66–67, 77; Brzezinski 2012:62–63, 66, 98 104, 110; Cistak 2016; Chybicka, Zubrzycka 2015:47
Przypisywanie sukcesu szczęściu lub pomocy ze strony innych ludzi	Brzezinski 2012:57, 62; Sandberg 2016:52, 62–63; Raport PwC 2015:11
Chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego	Brzezinski 2012:18, 34; Pinker 2009:147; Raport PwC 2015:10
Nastawienie na uczenie się, doskonalenie umiejętności i dążenie do samorozwoju	Lisowska 2011:111; Słowik 2017; Kłos 2017; Kupczyk 2013:87, 91; Chybicka, Zubrzycka 2015:177; Raport PwC 2015:10
Stosowanie informacji zwrotnej i kontekstowego, łagodniejszego stylu wypowiedzi, np. sugeruję, to zależy	Brzezinski 2012:105; Kamińska 2008:83, 150; Chybicka, Zubrzycka 2015:43; Raport Deloitte 2012; Hajduk 2017
Gospodarność (ostrożność w dokonywaniu inwestycji)	Raport Deutschebank 2016; Lisowska 2011; Sandberg 2016:58; Brzezinski 2012:76–77; Fisher 2003:40
Uznanie, iż istnieje konieczność większej dbałości o promocję swojego wizerunku	Dryjańska 2015; Brzezinski 2012:35, 43, 54, 120, 122; Sandberg 2016:96; Chybicka, Zubrzycka 2015:45

Źródło: opracowanie własne.

Kryterium kwalifikacji do badania dla kobiet bez sukcesu był spadek aktywów lub znaczący, drastyczny spadek aktywów w firmie, jak 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, a także uznanie, że firma stanowi jedno z wielu przedsiębiorstw, które nie radzą sobie z konkurencją na rynku oraz notuje straty w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej. Poza brakiem odniesienia „sukcesu w biznesie”, tę grupę respondentek charakteryzował 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 zobrazowane zostało jako wybór 1 i 2, równoznaczny z brakiem sukcesu na pięciostopniowej skali Likerta.

Badanie przeprowadzono w formie pisemnej, podczas indywidualnych spotkań ze 109 respondentkami. Czas przeznaczony na udzielanie odpowiedzi nie był ograniczony i przeciętnie dla jednej osoby wyniósł od 15 do 60 minut.

Uzyskane wyniki przeprowadzonego badania jednoznacznie potwierdziły główną hipotezę badawczą, że kobiety, które odnoszą sukcesy w biznesie, charakteryzują się silnymi cechami kobiecymi oraz silnymi cechami męskimi jednocześnie.

Dane pokazały, że wartość średniej arytmetycznej dla cech kobiecych w kategorii sukcesu wyniosła 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 do-

minanty 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.

Zdecydowana większość cech skorelowana jest umiarkowanie silnie z sukcesem, wpływając na mierzoną podczas badania rentowność, skuteczność i efektywność firm. Badanie pokazało, że cechy, które charakteryzują się umiarkowanie silną korelacją z sukcesem w biznesie, czyli wpływają na skuteczność i efektywność firm, to:

- dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami,
- nastawienie na uczenie się, doskonalenie umiejętności i zdolności, dążenie do samorozwoju,
- intuicja,
- gospodarność,
- autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji,
- wyjaśnianie i inspirowanie jako taktyki wpływu w pozyskiwaniu zaufania i zaangażowania pracowników,
- nastawienie na komunikację i kompromis,
- wielozadaniowość,
- empatia,
- wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie,
- chęć wysłuchania opinii innych – pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji.

Zbudowano ponadto hierarchię kobiecych cech przedsiębiorczyń. Hierarchia ta obejmuje cechy, z którymi respondentki identyfikują się w różnym stopniu. Są to przede wszystkim autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji, która w skali od 1–5 uplasowała się z wynikiem 4,70, oraz z tym samym wynikiem – wielozadaniowość. Nastawienie na uczenie się, doskonalenie umiejętności i zdolności, dążenie do samorozwoju osiągnęły niewiele mniejszą wartość, bo 4,65. Zmienna „nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi”, co daje kobiecie poczucie bezpieczeństwa i komfortu, uzyskała 4,61 pkt., podobnie jak chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego. Także *ex aequo* uplasowały się cechy: dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami oraz wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie – po 4,58 pkt.

Większość badanych cech kobiecych jest wzajemnie ze sobą dość silnie skorelowana. Część par cech kobiecych i męskich jest silnie komplementarna:

- wielozadaniowość vs. umiejętność skupienia na wykonaniu wyznaczonego zadania;

- uznanie, iż istnieje konieczność większej dbałości o promocję swojego wizerunku vs. brak oporów w promowaniu własnej osoby;
- chęć wysłuchania opinii innych – pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji vs. samodzielność, autorytaryzm i szybkość w podejmowaniu decyzji;
- intuicja vs. racjonalizm;
- gospodarność vs. skłonność do podejmowania ryzyka i wyzwań;
- częstsze stosowanie informacji zwrotnej i kontekstowego, łagodniejszego stylu wypowiedzi (np.: „sugeruję”, „to zależy”) vs. zdecydowany i kategoryczny język oraz styl komunikowania się, dosadność wypowiedzi;
- nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi, które dają kobiecie bezpieczeństwo i komfort vs. niezależność i autonomia, które oznaczają dla kobiety poczucie bezpieczeństwa i spokój;
- chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego vs. ambicja, nacisk na odniesienie sukcesu i rozwój kariery.

Jakkolwiek cechy kobiece oraz cechy męskie rozumiane są zazwyczaj opozycyjnie – jako przeciwstawne lub wykluczające się nawzajem, to badanie pokazało, iż cechy przedsiębiorczyń skorelowane są ze sobą na podstawie komplementarności, czyli wzajemnego uzupełniania się i dopełniania. Ta komplementarność wnosić powinna do firm wartość dodaną. Symbioza wartości kobiecych i męskich powinna pozwolić na poprawę jakości procesów zarządzania w firmach. Cechy, które wydawałoby się, że z pozoru są sobie przeciwne czy przeciwstawne, mają silne korelacje i razem tworzą jedną, komplementarną całość.

Zakończenie

Wartości kobiece obejmują cechy czy właściwości, jakie społeczeństwo (lub też same kobiety), uznają za odpowiednie dla kobiet w danym momencie historycznym, w danej epoce oraz środowisku kulturowym, np. w danym kraju. Wartości te nie są i nie będą stałe i niezienne – podlegają zmianom w czasie. Podobnie jak **wartości kobiet**, również **wartości kobiece**, podatne są na zmiany kulturowe, aczkolwiek proces ten przebiega w sposób ewolucyjny. Występować mogą z mniejszym lub większym natężeniem, nasileniem czy intensywnością, są jednak **kobiece**, ponieważ w odbiorze społecznym za takie

są uważane. Można je rozwijać, kształtować oraz doskonalić (przy założeniu własnej unikalności i oryginalności) w miarę uczenia się, zdobywania doświadczenia, a nawet zmian osobowości.

Sukces w biznesie zależy od wielu czynników, które są niezależne od płci. Na przykład potencjał kierowniczy w tym samym stopniu występuje zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn. 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; nie mają znaczenia – najważniejszy jest odpowiedni dobór personelu według kompetencji, pasji, a przede wszystkim wewnętrznej energii do działania. Kobiety wnoszą jednak do biznesu i na rynek pracy cenne wartości, inne niż mężczyźni. Lepsze wykorzystanie talentów kobiet, to inwestycja, która pozwoli firmom na bardziej efektywny rozwój, zwiększenie potencjału do rozwiązywania problemów, zwiększy innowacyjność. Kobiety stanowią ponad połowę społeczeństwa, są dziś lepiej wykształcone i żaden biznes nie może sobie pozwolić na ignorowanie takiego potencjału.

Wyżej wymienione, zidentyfikowane cechy kobiece, lepiej pasują do współczesnych uwarunkowań i nowoczesnej formy przedsiębiorstw niż męskie. Co więcej, złamanie zasady kobiecości kojarzonej z oparciem się na cechach postrzeganych jako kobiece, prowadzi do negatywnego postrzegania kobiet. Innymi słowy, kobiety unikać powinny naśladowania męskiego sposobu i szukać własnych metod i sposobów rozwoju kariery. Zidentyfikowane i opisane **wartości kobiece** stanowią propozycję do wykorzystania w tym zakresie.

¹ Sukces rozumiany może być również jako pokonywanie własnych, wewnętrznych ograniczeń czy umiejętność stawiania czoła okolicznościom, które leżeć mogą poza naszym zasięgiem i na które nie zawsze możemy mieć wpływ. Za 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.

² EBIT (*Earnings Before Deducting Interest and Taxes*) – zysk operacyjny, czyli zysk przed odliczeniem podatków i odsetek. EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), czyli zysk operacyjny przedsiębior-

stwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych zobowiązań oprocentowanych (kredytów, obligacji), podatków, amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych oraz deprecjacji rzeczowych aktywów trwałych.

³ ROS (*Return On Sale*) – rentowność netto sprzedaży, czyli marża zysku netto.

Bibliografia

- Bem S.L. [2000], *Męskość, kobiecość. O różnicach wynikających z płci*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Bendyk E. [2009], *Podjąc pana pod kolana, Rozmowa z prof. Januszem T. Hryniewiczem, socjologiem, o tym, jak bardzo wciąż tkwimy w feudalizmie*, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/220401,1,polska-wciaz-tkwi-w-glebokim-sredniowieczu.read>, dostęp: 15.06.2016
- Brzezińska A., Dąbrowska J., Pelkowska M., Staszczak J. [2002], *Płeć psychologiczna jako czynnik ryzyka zaburzeń zachowania u młodzieży w drugiej fazie adolescencji*, „Czasopismo Psychologiczne”, 8
- Brzezinski M. [2012], *Znaj swoją wartość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa
- Buckingham M. [2012], *Leadership development in the age of the algorithm*, „Harvard Business Review”, Vol. 90, No 6, <https://hbr.org/2012/06/leadership-development-in-the-age-of-the-algorithm>, dostęp: 19.07.2015
- Cabrera B. [2016], *Women need mindfulness even more than men*, <https://hbr.org/2016/06/women-need-mindfulness-even-more-than-men-do>, dostęp: 25.05.2017
- Chybicka A., Zubrzycka E. [2015], *Siła kobiet w biznesie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Cisłak A. [2016], *Władza kobiet*, <https://www.youtube.com/watch?v=cDMjNjGHPY>, dostęp: 26.06.2017
- Dryjańska A. [2015], *Kto jest zapraszany do najważniejszych programów w radiu i telewizji?*, http://wyborcza.pl/1,76842,17798385,Kto_jest_zapraszany_do_najwazniejszych_programow_w.html, dostęp: 2.01.2016
- Fisher H. [2003], *Pierwsza płeć*, Jacek Santorski&Co, Warszawa
- George B., Sims P., McLean A.N., Mayer D. [2007], *Discovering your authentic leadership*, „Harvard Business Review”, Vol. 85, No. 2
- Gerzema J., D’Antonio M. [2014], *Doktryna Ateny. Jak kobiety (oraz mężczyźni, którzy myślą jak kobiety) będą rządzić światem*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa
- Gilligan C. [2013], *Chodźcie z nami. Psychologia i opór*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa
- Gilligan C. [2015], *Innym głosem, Teoria psychologiczna a rozwój kobiet*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa
- Girl Scout Research Institute [2008], *Change it up: What girls say about redefining leadership*, http://www.girlscouts.org/research/pdf/change_it_upexecutive_summary_english.pdf dostęp: 22.07.2016
- Goudreau J. [2011], *Crying at work, a woman’s burden*, <https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2011/01/11/crying-at-work-a-womans-burden-study-men-sex-testosterone-tears-arousal/#5a2a55127c6d>, dostęp: 2.01.2017
- Hajduk M. [2017], *Pokonać trudności*, <https://www.hbrp.pl/a/pokonac-trudnosci/D1CxQkqJn>, dostęp: 12.01.2018
- Hofstede G., Hofstede J.G. [2007], *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Kamińska A. [2008], *Spory wokół feministycznej etyki troski we współczesnej filozofii amerykańskiej*, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katowice
- Kłos A. [2017], *Świadoma droga do sukcesu*, <https://www.hbrp.pl/a/swiadoma-droga-do-sukcesu/DvP8YaXdp>, dostęp: 02.01.2018
- Kuczyńska A. [1992], *Płeć psychologiczna. Podstawy teoretyczne, dane empiryczne oraz narzędzie pomiaru*, „Przegląd Psychologiczny”, t. 35, s. 237–247
- Kupczyk T. [2013], *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu. Liczebność, kompetencje, współdziałanie, konieczne zmiany*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław
- Lisowska E. [2001], *Przedsiębiorczość kobiet w Europie Środkowej i Wschodniej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
- Lisowska E. [2011], *Kobięcy styl zarządzania*, Onepress, e-book
- Majewska-Opiełka I. [2000], *Czas kobiet*, Bertelsmann Media, Warszawa
- McAdam M. [2013], *Female entrepreneurship*, Routledge, London, New York
- Niezgoda K. [2017], *Pięścią w szklany sufit*, Edipresse Polska, Warszawa
- Noddings N. [2003], *Caring a feminine approach to ethics and moral education*, University of California Press, Los Angeles
- Pinker S. [2009], *Paradoks płci*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa
- Peters T. [2005], *Biznes od nowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa
- Puszkow-Bańka A. [2014], *Ontologiczne fundamenty koncepcji płci w paradygmacie starożytnej filozofii greckiej*, „Horyzonty wychowania”, Vol. 13, nr 27
- Raport Deloitte [2012], *Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji? Raport z badania mechanizmów budowania pozycji w organizacji oraz sposobów wywierania wpływu przez osoby zajmujące wyższe stanowiska menedżerskie w Polsce*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/kobiety-w-biznesie/articles/kobiety-i-wladza-w-biznesie.html>, dostęp: 11.10.2015
- Raport Deutschebank [2016], <https://www.deutschebank.pl/biuro-prasowe/raporty-i-analizy/kategoria-materialy-analityczne/jak-inwestuja-kobiety-rozwaznie-ale-i-zachowawczo.html>, dostęp: 12.10.2016
- Raport PwC [2015], *Kobiety menedżerkami przyszłości. Wyzwania w skutecznym kształtowaniu lidererek*, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/assets/kobiety-menedzerkami-przyszlosci.pdf> dostęp: 12.04.2017
- Rifkin J. [2005], *Europejskie marzenie. Jak europejska wizja przyszłości zaćmiewa American Dream?*, Wydawnictwo Nadir, Warszawa
- Rollnik-Sadowska E. [2010], *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Difin, Warszawa
- Rosener J.B. [2006], *Kobięcy styl przewodzenia*, w: *Kobiety i biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice
- Różycka M., Kmiecik B., Król S. [2016], *Wybrane problemy współczesnego zarządzania organizacją. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Sophia, Katowice

- Rubin H. [1997], *The Princess. Machivelli for Women*, Bloomsbury, New York
- Sandberg S. [2016], *Włącz się do gry*, Wydawnictwo Sonia Draga, Katowice
- Singer P. [1998], *Przewodnik po etyce*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa
- Słowik J. [2017], *Najwyższy czas wykorzystać kobiece talenty*, <https://www.hbrp.pl/a/najwyzszy-czas-wykorzystac-kobiece-talenty/DqxL6Q2yY>, dostęp: 2.01.2017
- Taylor B. [2003], *Mary Wollstonecraft and the feminist imagination*, Cambridge University Press, Cambridge
- Tong R. [2002], *Myśl feministyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Wollstonecraft M. [1792], *A vindication of the rights of woman with strictures on political and moral subjects*, Joseph Johnson, London
- Zenger J., Folkman J. [2012], *Are women better leaders than men?*, <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>, dostęp: 12.02.2016
- Ziemińska R. [2008], *Etyka troski i etyka sprawiedliwości. Czy moralność zależy od płci?*, „Analiza i Egzystencja” 8, s. 115–131