

Streszczenie

Wartości kobiece w biznesie

Dysertacja dotyczy zagadnienia szeroko pojętej przedsiębiorczości kobiet, poddając jednocześnie wszechstronnej analizie aktualną ich sytuację na rynku pracy oraz warunki prowadzenia biznesu z punktu widzenia *wartości* oraz *płci*. Wartości stanowią ważną przestrzeń życiową człowieka i są aktualnie w centrum dyskusji dotyczącej biznesu. Fundamentalną ich rolę wskazują kontestowane obecnie wady dominującego paradygmatu idei maksymalizacji zysku. Z kolei płeć stanowi jedno z najbardziej znaczących i powszechnych rozróżnień, z którym pracodawcy najczęściej mają do czynienia i które traktowane jest jako fundamentalny wskaźnik przy analizie rynku pracy. Żadna inna z ról nie kieruje w większym stopniu zachowaniami jednostki, jej reakcjami emocjonalnymi, procesem poznawczym, wewnętrznymi przekonaniem oraz ogólnym przystosowaniem psychicznym i społecznym. Jednak mimo, że wskazuje się na korzyści ze zwiększania udziału kobiet w procesach decyzyjnych w skali mikroekonomicznej – na poziomie firm oraz makroekonomicznej – na poziomie gospodarek, to w *Polsce* nadal brakuje świadomości odnośnie wartości, jakie na rynek pracy i do biznesu wnosić mogą kobiety.

Celem pracy była próba opracowania *konceptji wartości kobiecych w biznesie*, w tym identyfikacja i aprecjacja katalogu współczesnych wartości, które wnosić mogą kobiety do biznesu i na rynek pracy. Hipotezą badawczą tej dysertacji jest to, że kobiety, które odnoszą sukcesy w biznesie, reprezentują jednocześnie silniejsze cechy kobiece oraz silniejsze 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 powinno do rozwoju firm oraz wzrostu ich efektywności i skuteczności. Hipoteza ta nawiązuje do znanej teorii S. L. Bem, że jednostka może posiadać jedną z kilku możliwych kombinacji cech męskich oraz kobiecych a pozostawanie ich w równowadze umożliwia szybszą adaptację i lepsze funkcjonowanie w coraz bardziej złożonej rzeczywistości społecznej.

W rozdziale 1 przybliżono rozumienie biznesu z zastosowaniem konwencji triady, którą zdefiniowano jako *ekonomia–zarządzanie–przedsiębiorczość*. Opisano aktywność kobiet

w biznesie i na rynku pracy oraz ich sytuację gospodarczą w kontekście historycznym. Pokazano, jak przedstawia się kwestia równości szans obu płci dzisiaj.

W rozdziale 2 zdefiniowano pojęcie *wartości* jako tego, co dla kogoś jest cenne (wartości użyteczne i instrumentalne), a zwłaszcza cenne dla wspólnoty (wartości obiektywne, autoteliczne). Odróżniono wartości kobiet od wartości kobiecych. *Wartości kobiet* to wartości wybierane przez kobiety, jako ich priorytety i preferencje. Ustalono, że są to: 1. Rodzina, dom i dzieci, 2. Pomoc, opieka i zdrowie, 3. Bezpieczeństwo i altruizm, 4. Edukacja. *Wartości kobiece* natomiast to zestaw cech lub talentów właściwych kobietom, w oparciu o które funkcjonują i które prezentują w relacjach na zewnątrz. *Wartości kobiece w biznesie* są to wyżej opisane *wartości kobiece*, które kobiety wnoszą do biznesu i na rynek pracy i które przydatne są w biznesie i na rynku pracy. I w tym sensie rozumiane są w tytule rozprawy.

Analizy przeprowadzone w oparciu o literaturę przedmiotu oraz badania empiryczne wśród osób przedsiębiorczych w województwie zachodniopomorskim, doprowadziły do ustalenia katalogu wartości kobiecych oraz katalogu wartości, które kobiety wnoszą do biznesu i na rynek pracy. Są to: Autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji, Wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie, Empatyczność, Intuicja, Wyjaśnianie i inspirowanie jako taktyki wpływu w pozyskiwaniu zaufania i zaangażowania pracowników, Nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi, Dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami, Chęć wysłuchania opinii innych – pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji, Nastawienie na komunikację i kompromis, Myślenie sieciowe – branie pod rozwagę powiązań i zależności, społecznego kontekstu danej sprawy, Troska i odpowiedzialność za innych. Wyrozumiałość, Poczucie, że trzeba starać się jeszcze bardziej, brak całkowitego zadowolenia z siebie, Demokratyczne zarządzanie, preferowanie pracy zespołowej, Wielozadaniowość – umiejętność wykonywania kilku zadań jednocześnie, Obawa i niechęć kobiety przed postrzeganiem jej jako osoby nie lubianej lub utratą popularności we własnym środowisku, Odniesienie sukcesu z uwagi na szczęście oraz pomoc ze strony innych ludzi, Chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego, Nastawienie na uczenie się, doskonalenie umiejętności i zdolności. Dążenie do samorozwoju, Stosowanie częstszej informacji zwrotnej i kontekstowego, łagodniejszego stylu wypowiedzi np. sugeruję, to zależy, Gospodarność (ostrożność w dokonywaniu inwestycji), Uznanie, iż istnieje konieczność większej dbałości o promocję swojego wizerunku.

Kobięcy styl charakteryzują takie cechy jak demokratyczne zarządzanie czy preferowanie pracy zespołowej, które lepiej pasują do współczesnych uwarunkowań i nowoczesnej formy przedsiębiorstw. W erze zmian priorytetów społecznych, rosnącej świadomości społecznej i przewartościowywania postaw klientów, wyczerpuje się paradygmat modelu biznesowego, oficjalnie opartego na wartościach takich jak: skłonność do wysokiego ryzyka, bezkompromisowość czy konkurencja za wszelką cenę. Schematy myślenia tradycyjnie i stereotypowo utożsamiane z męskimi, czyli wzorce kontroli, rywalizacji czy agresji postrzegane są jako przyczyniające się do powstawania problemów, kryzysu, zastoju gospodarczego i ogólnego pesymizmu odnośnie przyszłości.

Rozdział 3 rozpoczyna wskazanie, że od pewnego czasu zaobserwować można zmianę kultury korporacyjnej, w szczególności dużych i bogatych firm, której częścią stanowi *diversity*, czyli chęć wykorzystania możliwości płynących z dostrzegania potencjału kobiet w biznesie i na rynku pracy. Nurt krytycznych studiów zarządzania (*Critical Management Studies*) odchodzi od dominacji i instrumentalizacji w odniesieniu do relacji i działań ludzkich w organizacjach. Pojawia się paradygmat aprecjacji wartości tradycyjnie kojarzonych z kobietami.

Rozdział 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, obejmując trzy etapy, przeprowadzone zostało od grudnia 2016r. do grudnia 2017r. i wykonane w oparciu o opracowane cztery rodzaje ankiet oraz 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 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. 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 synergę. Można z tej tezy wyprowadzić wniosek, że równy udział kobiet w biznesie, a zatem współdziałanie kobiet i mężczyzn w biznesie, to wartość dla biznesu.

Summary

Women's values in the business

The dissertation deals with the issue of broadly understood female entrepreneurship, at the same time submitting a comprehensive analysis of their current situation on the labor market and business conditions from the point of view of value and gender. Values are an important human living space and are currently at the heart of the business discussion. Their fundamental role is indicated by the defeated current defects of the dominant paradigm of the idea of profit maximization. Gender, on the other hand, is one of the most significant and widespread distinctions that employers most often have to deal with and which is treated as a fundamental indicator when analyzing the labor market. None of the roles directs the individual's behavior, its emotional reactions, the cognitive process, internal beliefs and general psychological and social adaptation to a greater extent. However, despite the fact that the benefits of increasing the participation of women in decision-making processes on the microeconomic scale – at the level of companies and macroeconomic – at the level of economies are pointed out, Poland still lacks awareness of the values that women can bring to the labor market and business.

The purpose of the work was to attempt to develop the concept of women's values in the business, including the identification and appreciation of the catalog of contemporary values that women can bring to business and the labor market. The research hypothesis of this dissertation is that women who are successful in business represent at the same time stronger female characteristics and stronger male features. Although these features are usually understood oppositely – as opposed to or mutually exclusive – their complementarity, mutual complementation and complementation should contribute to the development of companies and increase their efficiency and effectiveness. This hypothesis refers to the well-known theory of S. L. Bem that an individual may have one of several possible combinations of masculine and feminine features, and staying them in balance enables faster adaptation and better functioning in an increasingly complex social reality.

In Chapter 1, the understanding of business with the application of the triad convention, which was defined as economics–management–entrepreneurship, was approximated. The

activity of women in business and the labor market as well as their economic situation in the historical context was described. It shows how the question of gender equality is presented today.

Chapter 2 defines the concept of value as what is valuable to someone (utilitarian and instrumental values), and especially valuable for the community (objective, autotelic values). *Women's values* were distinguished from *feminine values*. *Women's values* are values chosen by women as their priorities and preferences. It was established that these are: 1. Family, home and children, 2. Help, care and health, 3. Security and altruism, 4. Education. Feminine values, on the other hand, are a set of traits or talents appropriate to women, based on which they function and which they present in external relations. *Women's values in business* are the female values described above, which women bring to the business and the labor market and which are useful in business and the labor market. And in this sense, they are understood in the title of the dissertation.

Analyzes carried out on the basis of subject literature and empirical studies among enterprising persons in the West Pomeranian Voivodeship led to the establishment of a catalog of feminine values and a catalog of values that women bring to the business and the labor market. These are: Authenticity in communicating feelings and emotions, Sensitivity to the needs of the human - employee and client and pursuing results in the company simultaneously, Empathy, Intuition, Explanation and inspiration as tactics of influence in gaining the trust and commitment of employees, Attitude to build and maintain relationships with others, Sharing knowledge, experience, merits, Willingness to hear the opinions of others - despite lengthening the decision-making process, Attitudes towards communication and compromise, Network thinking - considering relations and dependencies, social context of a given case, Care and responsibility for others . Forbearance, The feeling that you have to try even harder, the lack of complete self-satisfaction, Democratic management, preferring teamwork, Multitasking - the ability to perform several tasks simultaneously, Fear and reluctance of the woman to perceive her as a disliking person or loss of popularity in her own environment, Reference success due to happiness and help from other people, Willingness to reconcile family and professional life, Attitude to learn, improve skills and abilities. The pursuit of self-development, the use of more frequent feedback and contextual, milder style of expression, for example, I suggest it depends, Economy (caution in making investments), Recognition that there is a need for greater care for the promotion of its image.

Feminine style is characterized by such features as democratic management or the preference for teamwork, which better fit the modern conditions and the modern form of enterprises. In the era of changes in social priorities, growing social awareness and re-evaluation of customer attitudes, the paradigm of a business model, officially based on values such as: high-risk propensity, uncompromising attitude or competition at any price is exhausted. Diagrams of thinking traditionally and stereotypically equated with men, that is, patterns of control, rivalry or aggression are perceived as contributing to the emergence of problems, crisis, economic stagnation and general pessimism about the future.

Chapter 3 begins with an indication that for some time there has been a change in corporate culture, in particular large and wealthy companies, part of which is diversity, that is, the willingness to use the opportunities of noticing the potential of women in business and the labor market. The trend of *Critical Management Studies* departs from the domination and instrumentalization in relation to relationships and human activities in organizations. There is a paradigm of appreciation of the values traditionally associated with women.

The chapter describes the procedure and results of the survey of female entrepreneurs in the West Pomeranian Voivodeship. The main purpose of this study was to answer the question what features represent women who are successful in business and the labor market in the West Pomeranian Voivodeship. In other words, to what extent these attributes can be considered today to be favorable in the development of companies, their efficiency and achieving higher profitability. The survey, including three stages, was carried out from December 2016. until December 2017. and made based on four types of questionnaires and author's *Test for femininity and masculinity in business (KiM)*. *The Test for Femininity and Masculinity in Business (KiM)* form is also a research tool determining not only the level of femininity and masculinity in business and the degree of entrepreneurship in general in the examined person, but also indicates how much female and male characteristics can be considered complementary.

The obtained results of the conducted study clearly confirmed the main research hypothesis that women who are successful in business are characterized by stronger female traits and stronger male characteristics at the same time. Unlike women who did not succeed in business.

The data shows that women of success have strong female characteristics and strong male characteristics. The value of the arithmetic mean for women's traits in the category of success

is – 4.40, and for masculine features – 4.35 on a scale of 1 to 5, where weak femininity ranges from 1.00 to 2.49, moderate femininity from 2.50 up to 3.50, while strong from 3.51 to 5.00. In turn, for women in the category without success, the values are definitely lower and for women's characteristics it is the average – 2.93 and for men's traits – 2.51 on the same scale. The analysis of the above-mentioned data shows clearly higher average values for masculinity and femininity in relation to women who have been successful in business compared to women without success.

Confirmation of these results are the median values for female and male traits in the category of women achieving business success, whose values are respectively – 4.51 for women's features and 4.35 – for male features, and are very similar to the above-presented arithmetic mean value for these features. The median and dominant features of female and male traits also assumed similar values. The dominant values in relation to women's features related to variable success are 4.70, while in the case of lack of success – 3.10. In the case of masculine features, they are 4.51 and 2.33, respectively.

Features that are characterized by moderately strong correlation with success in business, that is, affect the efficiency and effectiveness of companies, are: T12 – sharing knowledge, experience, merits, as an important feature that influences the achievement of success, then T54 – attitudes towards learning, improvement of skills and abilities, striving for self-development, T23 – intuition, T45 – economy, T1 – authenticity in communicating feelings and emotions, T26 – explaining and inspiring as tactics of influence in gaining the trust and commitment of employees, T19 – focus on communication and compromise, T6 – multitasking – ability to perform several tasks at the same time, T50 – empathy, T 44 - sensitivity to human needs – employee and client and pursuit of results in the company simultaneously and T 31 – willingness to hear the opinions of others – despite lengthening the decision-making process.

In addition, it was shown that the majority of the female traits studied are also strongly correlated with each other. For example, the T1 feature – authenticity in communicating feelings and emotions, is strongly correlated with the following features: T44 – sensitivity to the needs of the human – employee and client and the pursuit of results in the company simultaneously; T17 – focus on building and maintaining relationships with others, giving the woman safety and comfort; T12 – sharing knowledge with experience, merit; T31 – willingness to listen to the opinions of others, despite lengthening the decision-making

process; T4 – care and responsibility for others, forbearance; T19 – focus on communication and compromise; T23 – intuition; T26 – explaining and inspiring as tactics of influence in gaining the trust and commitment of employees; T59 – democratic management, preferring teamwork.

In addition, a hierarchy of female entrepreneurial features was built. This hierarchy includes features with which respondents identify to varying degrees. These are: Authenticity in communicating feelings and emotions as a feature marked with the symbol T1, which on a scale from 1 to 5 was placed with the result of 4.70. The same trait has been defined as T6 – multitasking – that is the ability to perform several tasks at the same time. The symbol T54 – meaning a focus on learning, improving skills and abilities, striving for self-development reached a slightly lower value, because 4.65. Variable T17 – focus on building and maintaining relationships with others, which gives the woman a sense of security and comfort - 4.61. T39 – willingness to reconcile family and professional life – also 4.61. Also ex aequo: T12 – sharing knowledge, experience, merits and T44 – sensitivity to human needs - employee and client and pursuing results in the company at the same time – 4.58.

The study of women's and men's features contained in *the KiM Test* showed that although these features are usually understood opposites - as opposing or mutually exclusive – the characteristics of entrepreneurs in the West Pomeranian Voivodeship are correlated with each other in the form of complementarity, complementing and complementing each other.

Some of the above-mentioned pairs of female and male traits are strongly complementary – the coefficients that value these features are very close to each other or almost identical, eg for T6 – T62, i.e. multitasking - the ability to perform several tasks simultaneously vs. ability to focus on the performance of a designated task, the achieved values are 4.70 and 4.71, respectively; T61 – T8 – recognition that there is a need for greater care for the promotion of your image vs. no resistance to promoting oneself, it is 4.32 and 4.33; for T31 – T56 – willingness to listen to the opinions of others – despite lengthening the decision-making process independence, authoritarianism and speed in decision making are 4,55 and 4,52; T23 – T47 – intuition vs. rationalism is 4.52 and 4.48 and T45 – T60 – economy vs. tendency to take risks and challenges – 4.39 and 4.43. Values for T5 – T53 – the use of more frequent feedback and contextual, milder style of expression, for example: I suggest it depends on strong and categorical language and style of communication, bluntness of speech, respectively – 4.29 and 4.35, for T17 – T42 - that is, an attitude towards building and maintaining

relationships with others that give the woman safety and comfort. independence and autonomy mean for me a sense of security and peace – 4.61 and 4.51, similarly T39 and T2 – willingness to reconcile family and professional life vs. ambition, emphasis on success and career development – 4.61 and 4.51.

Other pairs of features are also strongly complementary, because the coefficients valuating these features are close to each other or at least achieve values in the same range for strong female or male traits: T4 – T7, i.e. care and responsibility for others, forbearance vs. emphasis on rules and procedures for which the achieved values are 4.36 and 4.19, respectively. T44 – T24 – sensitivity to human needs – employee and client and pursuit of results in the company simultaneously vs. focus on the implementation of the results primarily and assertiveness – 4.58 and 4.39, T59 – T13, that is democratic management, preferring teamwork vs. business hierarchy and issuing commands in the communication process in the company – 4.35 and 4.16. Pair of T19 – T35 features - that is the focus on communication and compromise vs. the attitude to push through your own opinion has reached 4.57 and 4.23. Features of T12 – T55 – sharing knowledge, experience, merit vs. competitiveness and competition – 4.58 and 4.28. T26 – T34 – explaining and inspiring as tactics of influence in gaining the trust of employees' commitment vs. Alliances and pressure are more effective if fast action is needed – 4.51 and 4.14. T54 – T16 – attitudes towards learning, improving skills and abilities, striving for self-development vs. striving for control over the outside environment, focus on influencing others – 4.65 and 4.01. T1 – T36 - authenticity in communicating feelings and emotions vs. self-control and self-control in expressing feelings – 4.70 and 4.00.

Three pairs of features, namely – T29 – T40 – that is, success due to luck and help from other people vs. the conviction that I owe my success first of all to myself – achieving a value of 3.75 for femininity and for masculinity 4.26, T57 – T14 – feeling that you have to try even harder, lack of complete self-satisfaction. satisfaction from success, complacency caused by the feeling that I give everything – respectively 3.88 and 4.58 and T41 – T33 – fear and reluctance to perceive me as a disliking person or loss of popularity in my own environment vs. accepting a situation where not everyone likes me – 3.67 and 4.55 – it can be said that they have gained the lowest values, but nevertheless they are still in the range of strongly complementary features.

In conclusion, the above-described values do not contain any contradictions, as women who have strong female and male traits simultaneously achieve success, and the complementarity

of these features is a consequence. Features that seem to be opposite or opposite are interrelated and have strong correlations. Their mutual, flexible complementation creates synergy. It can be deduced from this thesis that the equal share of women in business, and therefore the cooperation of women and men in business, is the value for business.