

Sara Sosnowska

## **Równowaga pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym w życiu przedsiębiorczych kobiet**

Opiekun naukowy: dr Svetlana Gudkova

**Sara Sosnowska** – studentka I roku studiów II stopnia na kierunku Finanse i Rachunkowość. Absolwentka kierunku Administracja ze specjalizacją prawno-biznesową w Akademii Leona Koźmińskiego. W ramach wymiany studenckiej odbyła semestr studiów na uczelni Nova School of Business and Economics w Portugalii. Stypendystka Fundacji Koźmińskich i stypendium Rektora dla najlepszych studentów.

### **Abstrakt**

Artykuł został poświęcony problemowi równowagi pomiędzy życiem zawodowym, a prywatnym, w kontekście przedsiębiorczości kobiet. Znalezienie balansu między pracą, a życiem prywatnym jest wyzwaniem dla ambitnych i wykształconych osób. Celem autorki jest identyfikacja mechanizmów osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym a życiem prywatnym przez kobiety prowadzące przedsięwzięcia biznesowe. Zrealizowano go na podstawie analizy przeprowadzonych słabo ustrukturyzowanych pogłębionych wywiadów z kobietami, które prowadzą własne przedsiębiorstwa. Zaprezentowane w artykule wnioski oparte na analizie danych empirycznych pozwoliły na identyfikację czynników osiągnięcia balansu. Należą do nich: wsparcie i pomoc najbliższych, elastyczność w zarządzaniu czasem, praca sprawiająca przyjemność, docenienie czasu dla samej siebie, organizacja strefy pracy w domu, swoboda w doborze współpracowników.

**Słowa kluczowe:** balans pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, przedsiębiorczość kobiet, biznes, czynniki sukcesu

## Work & life balance in the lives of entrepreneurial women

### Abstract

The article is devoted to the problem of work & life balance in the context of female entrepreneurship. Finding the balance is a challenge for ambitious and educated women. The aim of this article is to identify the mechanisms of achieving work-life balance by women running business ventures. It was based on the analysis of conducted poorly structured in-depth interviews with women who run their own businesses. Conclusions presented in this article, based on the analysis of empirical data, allowed the identification of factors for achieving balance, and these include: support and assistance from loved ones, flexibility in time management, work that gives pleasure, appreciation of time for oneself, organization of the work area at home, freedom in the selection of co-workers.

**Keywords:** work & life balance, female entrepreneurship, business, success factors

### 1. Wstęp

Problematyka kobiet w biznesie od lat budzi zainteresowanie. Kobiety coraz aktywniej wkraczają na grunt przedsiębiorczości, tworząc innowacyjne przedsięwzięcia biznesowe, skutecznie przy tym budując przewagę strategiczną na rynkach zarówno lokalnych, jak i międzynarodowych. Należy zwrócić uwagę, że dla części z nich przedsiębiorczość jest nie tylko drogą do samorealizacji, stabilizacji finansowej czy niezależności, lecz także sposobem na zachowanie równowagi pomiędzy życiem osobistym, a zawodowym. Ma to szczególne znaczenie w kontekście skutecznego radzenia sobie z wyzwaniami mającymi swoje źródła w środowisku rodzinnym (np. urodzenie i wychowywanie dziecka) i zawodowym (np. zjawisko szklanego sufitu, dyskryminacja płacowa) (Lisowska, 2008 za: Gostkowska-Dźwig i Mroziak, 2013, s. 115-116; Kupczyk, 2009; Piecuch, 2013).

Celem artykułu jest identyfikacja mechanizmów osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym a życiem prywatnym przez kobiety prowadzące przedsięwzięcia biznesowe. Zrealizowano go na podstawie analizy przeprowadzonych słabo ustrukturyzowanych

pogłębionych wywiadów z kobietami, które prowadzą własne przedsiębiorstwa (Gudkova, 2012, za: Jemieliński, 2012).

Praca składa się z dwóch głównych części. Część pierwsza została poświęcona analizie literatury, w tym koncepcji, teorii oraz wyników badań prezentowanych na łamach publikacji książkowych oraz czasopism. Została ona podzielona na trzy rozdziały: przedsiębiorczość kobiet, czynniki sprzyjające przedsiębiorczości kobiet, równowaga pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym w życiu przedsiębiorczych kobiet. W drugiej części pracy przedstawiona jest analiza materiału empirycznego zgromadzonego podczas pogłębionych słabo strukturyzowanych wywiadów z kobietami, które prowadzą przedsięwzięcia biznesowe. Na końcu znajdują się podsumowanie i wnioski.

## 2. Przedsiębiorczość kobiet

W literaturze można znaleźć wiele określeń przedsiębiorczości, natomiast stworzenie na ich podstawie jednej, powszechnie akceptowalnej definicji nie jest proste.

Klasyczna teoria przedsiębiorczości została ujęta przez Schumpetera, który traktuje przedsiębiorczość jako otwartość na nowe koncepcje, jako chęć do ciągłej nauki, odkrywanie, tworzenie i wprowadzanie nowych metod, pomysłów, dążenie do wychodzenia poza normy (Schumpeter, 1960). Koźuch opisuje natomiast przedsiębiorczość jako umiejętne, społecznie akceptowane oraz nakierowane na rozwój działanie (Koźuch, 2001; za: Kupczyk, 2009). Z kolei Griffin uważa, że „przedsiębiorczość jest procesem organizowania, prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka” (Griffin, 2017, s. 297).

Istotną kwestię w aspekcie przedsiębiorczości stanowi odróżnienie tej „klasycznej”, „męskiej” przedsiębiorczości, od przedsiębiorczości „kobiecej”. Kolasińska podkreśla, że w polskim biznesie istnieją dwa światy: męski i kobiecy. Świat męski należy do mężczyzn obsadzonych na prestiżowych stanowiskach, a kobiecy to ten, w którym kobiety odgrywają rolę „aktorek społecznych” (Kolasińska, 2012). Piecuch wskazuje, że „przedsiębiorczość kobiet jest swoistą dziedziną ze względu na specyfikę ról, które pełnią one na przestrzeni życia” (Piecuch, 2013, s. 191). Na podstawie literatury przedmiotu można wyróżnić szereg różnic występujących między przedsiębiorczością mężczyzn a przedsiębiorczością kobiet. W głównej mierze należy

wskazać na fakt, iż kobiety, podejmując decyzję o rozpoczęciu własnej działalności, nie kierują się wyłącznie zyskiem pieniężnym, ale dążą do samorealizacji, rozwoju osobistego, czy do bycia niezależną, podczas gdy mężczyźni pragną zysku i władzy. Ponadto kobiety przy podejmowaniu decyzji kierują się rozsądkiem, rozważą, ale często także intuicją, natomiast mężczyźni decydują się na odważniejsze kroki związane z ryzykiem, jednakże opierają swoje decyzje na logicznych argumentach i obliczeniach. Kobietom nie zależy na szybkim rozwoju działalności, za to przedsiębiorczość męska to przede wszystkim dążenie do jak najszybszego rozwoju przedsiębiorstwa. Co więcej, kobiety boją się wszelakich zmian i związanych z nimi problemów, podczas gdy mężczyźni charakteryzują się otwartością i zaangażowaniem w wdrażanie zmian (Piecuch, 2013).

### **2.1. Czynniki sprzyjające przedsiębiorczości kobiet**

Kluczowym elementem mającym wpływ na rozwój społeczny oraz gospodarczy jest stworzenie odpowiednich warunków do kreowania postaw przedsiębiorczych na rynku. Literatura przedmiotu dostarcza informacji na temat wielu czynników, które sprzyjają przedsiębiorczości kobiet w biznesie. Gostkowska-Dźwig oraz Mroziak wskazują na następujące czynniki: „dążenie do niezależności, chęć osiągania wyższych dochodów, niezależność finansowa, możliwość rozwoju zawodowego, negatywne doświadczenia z pracy najemnej, sprzyjające warunki na rynku, brak innych możliwości zatrudnienia, większe możliwości, jakie daje prowadzenie własnego biznesu, większa niezależność działania, samodzielność w kierowaniu własnym życiem, realizacja osobistych celów, możliwość pełniejszego wykorzystania umiejętności, osiągnięcie sukcesu zawodowego, czynny udział w procesach społecznych, poczucie bycia potrzebnym i ważnym, bo osobiście się coś robi, dążenie do samodzielności, potrzeba godziwych zarobków, wyuczony zawód, doświadczenie zdobyte w pracy przed założeniem firmy, wrodzona przedsiębiorczość, zagrożenie bezrobociem, nadarzająca się okazja wzbogacenia” (Kupczyk, 2009; Lisowska, 2008 za: Gostkowska-Dźwig i Mroziak, 2013, s. 115-116).

Istnieje wiele wyjaśnień sytuacji, w której kobiety są niedostatecznie reprezentowane kobiet na szczycie konkurencyjnego biznesu, w tym takich jak praktyki organizacyjne sprzyjające mężczyznom i męskości oraz stereotypy, że kobiety nie są wystarczająco kompetentnymi lub nieskutecznymi liderami (Ely i Meyerson, 2000; Heilman, 2001). Szczególnie subtelna,

aczkolwiek silna konsekwencja tych stereotypów znajduje odzwierciedlenie w procesie zwanym zagrożeniem stereotypowym. Zgodnie z teorią zagrożeń stereotypowych negatywne stereotypy dotyczące zdolności zawodowych kobiet mogą prowadzić do osiągnięcia przez wysoce kompetentne i zmotywowane kobiety gorszych wyników w porównaniu z równie kompetentnymi mężczyznami (Kulik i Robersn, 2007 za: Kinias i Sim, 2016).

Generalnie istnieje przeświadczenie, że określone działy aktywności zawodowej są zarezerwowane dla „męskiej” branży, wskutek tego nie są odpowiednią sferą dla kobiet. Decydujące znaczenie w problematyce zatrudnienia kobiet na rynku pracy stanowią okoliczności, które mają ogromny wpływ na ich rozwój zawodowy. Pierwsza to bariery pochodzące z często występujących na temat przedsiębiorczych kobiet stereotypów, co doprowadza do zawężenia się ich działania zawodowego, a druga to przyczyny społeczne, które narażają kobiety na porzucenie postawionych przez nie ambitnych celów (Pokojska, 2018). Pośród barier ograniczających sukces kobiet dominuje zjawisko „szklanego sufitu”. Jest to niewidoczna przeszkoda, która komplikuje kobietom zdobycie najwyższych stopni awansu. Pod pojęciem „szklanego sufitu” kryją się trudności, jakie napotykają kobiety pełniące funkcje na stanowiskach kierowniczych. Kupczyk podkreśla, że „wyrażenie to symbolizuje widoczność awansu przy jednoczesnej jego nieosiągalności” (Kupczyk, 2009, s. 22). Morawiecka wskazuje na bariery psychologiczne o charakterze społeczno-kulturalnym, emocjonalnym, poznawczym i behawioralno-społecznym. Te pierwsze wiążą się ze stereotypowym postrzeganiem biznesu, w którym brak miejsca dla aktywnych zawodowo kobiet. Bariery emocjonalne i poznawcze dotyczą kobiecej osobowości, tego, że kobiety często nie mają zaufania do samych siebie i nie wierzą w swoje umiejętności. Przeszkody behawioralno-społeczne, to te, które wynikają z braku wsparcia ze strony najbliższych (Morawiecka, 2012 za: Piecuch, 2013).

Niewątpliwie jedną z najważniejszych cech kobiecej przedsiębiorczości jest konieczność łączenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi. Odnalezienie właściwej równowagi między pracą a życiem osobistym stanowi wyzwanie dla ambitnych i wykształconych kobiet. Podejście postulujące pogodzenie życia prywatnego z zawodowym pojawiło się, kiedy dostrzeżono, że pracownicy obciążeni nadgodzinami są mniej efektywni i zaangażowani w wykonywaną pracę (Sadowska, 2016).

## 2.2. Równowaga pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym

Termin równowagi pomiędzy życiem zawodowym, a życiem prywatnym (ang. *work-life balance*, WLB) pojawił się w drugiej połowie XX wieku w Stanach Zjednoczonych w ramach polityki zapewniającej wsparcie rodzinom i łagodzącej konsekwencje pracy kobiet na masową skalę. Smoder wskazuje, że jest to działanie mające pomóc w równoważeniu pracy z życiem pozazawodowym (Smoder, 2011 za: Siemieniak i Rembiasz, 2018). Według Clarke'a, Kocha i Hilla WLB to równowaga lub utrzymanie ogólnego poczucia harmonii w życiu (Clarke, Koch i Hill, 2004). Jak uważa Bird, dyrektor generalny [worklifebalance.com](http://worklifebalance.com), WLB to staranne zsynchronizowanie różnorodnych dążeń jednostki, które mogą obejmować rodzinę, pracę, czas wolny, obowiązki społeczne, zdrowie, karierę i duchowość. Podczas gdy niektóre z tych dążeń wymagają większej uwagi, inne wymagają jej mniej. Znalezienie właściwej równowagi poprzez nadanie priorytetu tym ludzkim poszukiwaniom, doprowadzi do równowagi między pracą, a życiem społecznym (Sundaresan, 2014).

Zdrowa równowaga ma ogromne znaczenie dla pracujących kobiet, szczególnie w kontekście, w którym to zarówno rodzina, jak i miejsce pracy stawiają przed nimi szereg wyzwań i problemów. Badania nad umiejętnością godzenia życia zawodowego z pozazawodowym wskazują, że kobiety są głównie odpowiedzialne za dom i rodzinę, a co za tym idzie mają większe trudności w odnalezieniu równowagi niż mężczyźni (Duxbury i Higgins, 1991).

Istotnym wyznacznikiem zachowania balansu jest ilość czasu, którą dana osoba poświęca pracy. Długie godziny pracy wpływają w sposób negatywny na zdrowie człowieka (Siemieniak i Rembiasz, 2018). Potwierdziły to badania Bholi, który również stwierdził, że nieodnalezienie balansu skutkuje pogorszeniem zdrowia kobiet. Doświadczają one problemów o charakterze fizycznym, do których należy zaliczyć częste bóle głowy, bóle pleców, wypadanie włosów, zaburzenia widzenia czy zmęczenie, problemy psychiczne, tj. problemy z zasypianiem, zaburzenie lękowe, stres czy przeciążenie emocjonalne, które często prowadzi do wypalenia zawodowego oraz problemy układu rozrodczego – nieregularne miesiączki, poronienia (Bhola, 2015). Do skutków zaburzeń balansu między pracą a życiem osobistym należą także: spadek wydajności, zaangażowania w wykonywaną pracę, brak chęci rozwoju, problemy rodzinne, pogorszenie nastroju (Siemieniak i Rembisz, 2018; Michoń, 2014).

Greenhaus, Collins i Shaw podkreślają, że aby równowaga pomogła osiągnąć szczęście w życiu, należy spełnić trzy warunki. Są to: zrównoważenie czasu – równa ilość czasu poświęcona na pracę i na obowiązki rodzinne, zrównoważenie zaangażowania – równy poziom

zaangażowania w pracę i role domowe, zrównoważenie satysfakcji – równy poziom zadowolenia z pracy i ról rodzinnych (Greenhaus, Collins i Shaw, 2003). Pluta zaznacza, że kluczowe znaczenie w kształtowaniu równowagi mają zdolność zarządzania czasem oraz strategiczne myślenie (Pluta, 2004).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu wyróżniono kilka sposobów, jak osiągnąć równowagę między życiem zawodowym a życiem prywatnym, tj.: zarządzanie czasem, planowanie, stworzenie zaangażowanego zespołu, bycie zorganizowanym, robienie tego, co kochamy. Samo pojęcie **zarządzania czasem**, o którym wspomiano już wcześniej, jako główny wyznacznik równowagi, odnosi się do faktu, iż kiedy staramy się oddać całych siebie czy to pracy, czy rodzinie, w głównej mierze zapominamy o sobie samych. Odpowiednie zarządzanie czasem, w którym potrafi się rozdzielić czas przeznaczony na pracę i czas wolny sprawi, że zostanie odnaleziona ta równowaga. Należy starać się **planować z wyprzedzeniem**, zadania zarówno zawodowe, jak i domowe. Zrobienie listy „to do” i dotrzymywanie terminów z pewnością pomoże w osiągnięciu równowagi. Dzięki **stworzeniu zaangażowanego zespołu**, a także dzięki najbliższym można więcej osiągnąć, a oddelegowanie zadań pracownikom pozwoli na odciążenie z części obowiązków. Odpowiednia **organizacja gospodarstwa domowego** pozwala na skupienie się na ważnych sprawach. **Robienie tego, co się kocha, co sprawia przyjemność** – chiński filozof, Konfucjusz powiedział kiedyś „Wybierz pracę, którą kochasz, a nie będziesz musiał pracować nawet przez jeden dzień w swoim życiu”, jest to bardzo ważne. Człowiek lubiący swoją pracę, nigdy nie poczuje, że naprawdę pracuje (Letourneau, 2019; Boon, 2018).

Uważa się, że *work-life balance* jest zachowany, jeśli człowiek „ma możliwość osiągnięcia celów w różnych sferach życia, doświadcza satysfakcji we wszystkich obszarach życia, zobowiązania zawodowe godzi z obowiązkami rodzinnymi, nauką, zaangażowaniem społecznym, odpoczynkiem, dąży do samorealizacji w wielu aspektach życia, sferę osobistą i zawodową postrzega jako obszary komplementarne a nie opozycyjne, potrafi właściwie organizować czas, potrafi wykorzystywać dostępne wsparcie” (Smoder, 2011 za: Siemieniak i Rembisz, 2018, s. 231-232).

### **3. *Work-life balance* w życiu kobiet prowadzących własny biznes**

Celem rozdziału jest przedstawienie wyników przeprowadzonych badań na temat równowagi w życiu kobiet, które prowadzą własne przedsięwzięcia biznesowe. Na początku omówiono założenia metodologiczne, w tym pytania oraz metody badawcze. Następnie przedstawiono analizę zgromadzonego materiału empirycznego w celu dostarczenia odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze. Na końcu znajdują się podsumowanie i wnioski.

#### **3. 1. Metodologia badań**

Badania ilościowe i badania jakościowe reprezentują dwa dominujące paradygmaty badawcze stosowane w naukach społecznych. To badania, które wykorzystują różne metody gromadzenia informacji służące analizie zjawisk społecznych. Niemalże od początku powstania podziału na metody ilościowe i jakościowe, te drugie zabiegały o równoprawny status naukowy (Jemielniak, 2012). Badania jakościowe w odróżnieniu od ilościowych pozwalają dotrzeć do prawdy o ludziach, często wykraczając poza ramy tego, do czego osoba opracowująca projekt badawczy dążyła i co sobie wyobrażała (Jemielniak, 2012).

#### **3.2. Cel i pytania badawcze**

Celem badania jest dokonanie analizy sposobów osiągnięcia równowagi pomiędzy życiem prywatnym a życiem zawodowym kobiet, które stoją na czele założonych przez siebie przedsiębiorstw.

Na podstawie studium literatury sformułowano kluczowe pytanie badawcze: Jakie są mechanizmy osiągnięcia przez kobiety prowadzące własne przedsięwzięcia biznesowe równowagi pomiędzy życiem prywatnym, a zawodowym?

#### **3. 3. Metody badawcze**

W celu dostarczenia odpowiedzi na postawione pytanie badawcze przeprowadzono słabo ustrukturyzowane pogłębione wywiady z kobietami, które prowadzą własne przedsiębiorstwa.



Wywiad, jako jedna z podstawowych form gromadzenia informacji w badaniach jakościowych, jest uważany za naturalną część codziennego życia. „To specyficzna forma rozmowy, w trakcie której wiedzę tworzy się w toku interakcji między osobą prowadzącą a respondentem” (Kvale, 2010). Zorientowany jest na osiągnięcie określonego przez badacza celu. Wywiad niesie ze sobą związek pomiędzy dwiema osobami, które wspólnie kreują doświadczenia i interpretują fakty. Wywiad słabo ustrukturyzowany pogłębiony polega na przeprowadzeniu rozmowy na podstawie wcześniej przygotowanego scenariusza, jednak występuje możliwość zadawania dodatkowych pytań, które okazałyby się istotne dla badania. Ograniczenia wynikające z techniki, jaką jest wywiad mogą wynikać z postawy badacza, ponieważ przeprowadzenie dobrego wywiadu wymaga odpowiedniej wiedzy, przygotowania oraz umiejętności zadawania pytań (Gudkova, 2012 za: Jemielniak, 2012).

### 3.4. Opis badanych

W celu zgromadzenia materiału empirycznego przeprowadzono wywiady z założycielkami 5 przedsiębiorstw funkcjonujących w różnych branżach. W trosce o zachowanie anonimowości w artykule zostały przywołane jedynie imiona przedsiębiorczyń. Przy wyborze rozmówczyń kierowano się kryteriami takimi jak: doświadczenie w pracy na etat, posiadanie dzieci oraz zróżnicowanie branży, w jakiej prowadzą swoje przedsięwzięcia biznesowe. Wybór powyższych czynników został podyktowany chęcią poznania wyzwań, które w życiu przedsiębiorczych kobiet swoje źródła mają zarówno w środowisku rodzinnym, jak i zawodowym oraz sposobów radzenia sobie z połączeniem życia zawodowego z prywatnym.

**Małgorzata** (MCH) działalność w branży ubezpieczeniowej rozpoczęła ponad 20 lat temu. Niestabilność dotychczasowej pracy oraz chęć zdobycia nowego doświadczenia zmobilizowały ją do rozpoczęcia własnego przedsięwzięcia. Szczególnie ceni sobie elastyczny czas pracy oraz wsparcie ze strony najbliższych. Najważniejsi według niej w prowadzeniu własnej działalności są klienci, których należy nie tylko zdobyć, ale i utrzymać. Działalność prowadzi wraz z mężem oraz współpracownicą.

**Wioletta** (WF) podkreśla, że pomysł na biznes jest jej zawodem (pielęgniarstwo), ponieważ swoją działalność skupia na świadczeniu usług w zakresie stałej opieki nad osobami chorymi. Motywacją były natomiast zarobki oraz możliwość zarządzania swoim czasem pracy. Jak

podkreśla kilkakrotnie podczas rozmowy, praca jest dla niej przyjemnością, a fakt pracy na nocki jest ogromnym atutem.

**Emilia** (EŁ) wskazuje, że kluczowym motywatorem do założenia biznesu cukierniczego była ogromna ilość wolnego czasu, którą uważała, że należy w przyzwoity sposób zagospodarować. Pierwsze kroki stawiała w rodzinnym gronie, potem wśród znajomych, aż narodził się pomysł wykorzystania tego na większą skalę. Każde nowe zamówienie jest dla niej nowym wyzwaniem. Kocha to, co robi, podkreślając, że gdyby tak nie było, to już dawno rzuciłaby to.

**Stanisława** (SS) w wieku 50 lat zdecydowała się na otwarcie własnego sklepu odzieżowego. Handel był jej marzeniem, ale i odskocznią od wiejskiego życia. Chcąc poznać inne życie, życie z ludźmi w mieście, postanowiła położyć wszystko na jedną kartę i zaryzykować. Do dziś nie żałuje, uważa, że była to najlepsza decyzja w jej życiu.

**Iwona** (ID) swoją działalność w branży kwiatowej rozpoczęła w wieku 18 lat. Chęć podtrzymania tradycji rodzinnej i przekazania wiedzy kolejnym pokoleniom były na tyle silne, że zdecydowała się objąć rodzinny biznes. Początkowo traktowała to jako rodzinny przymus, lecz z czasem polubiła to, co robi i nie zamieniłaby tej pracy na żadną inną. Obowiązki wynikające z prowadzenia działalności współdzielili ze swoją poprzedniczką – mamą.

Wywiady zostały przeprowadzone w Polsce między listopadem 2020 roku, a lutym 2021 roku. Każdy z wywiadów średnio trwał 2 godziny.

### **3.5. Mechanizmy osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym a życiem prywatnym przez kobiety prowadzące przedsiębiorstwa biznesowe**

Na podstawie analizy zebranego materiału empirycznego zidentyfikowano, że wśród mechanizmów osiągnięcia przez kobiety równowagi w połączeniu pracy z życiem osobistym szczególną rolę odgrywają następujące czynniki: wsparcie i pomoc najbliższych, elastyczność w zarządzaniu czasem, praca, która sprawia przyjemność, docenienie czasu dla samej siebie, organizacja strefy pracy w domu, swoboda w doborze współpracowników.

**Wsparcie i pomoc najbliższych.** Jest kluczem do aktywnej postawy kobiet zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Dla wszystkich rozmówczyń jest to nieodłączny element pozwalający kobietom na odnalezienie *work-life balance*.

Dla pierwszej z pań wsparcie męża okazało się nieocenione. A terażniejsze zaangażowanie syna oraz przyszłej synowej powodują, że przekazanie pałeczki nad zarządzaniem firmą odbywa się w swobodny sposób:

„Jeśli chodzi o dzieci, to bardzo pomagał mąż, czy opiekunka, ale ja też pracowałam tak, żeby moje godziny pracy pokrywały się z godzinami pracy żłobka. To wsparcie najbliższych znacznie mi pomogło, bo dzięki temu mogłam rozwinąć skrzydła. Teraz z kolei syn, przyszła synowa angażują się w to i pomagają.” (MCH)

Kolejna z rozmówczyń doświadcza pomocy ze strony męża oraz córki w kwestii pomocy domowej. Podczas rozmowy kilkakrotnie podkreślano, że ta chęć pomocy pozwala jej na wygospodarowanie czasu dla samej siebie, przy jednoczesnym spędzaniu czasu z rodziną:

„Natomiast tutaj nieoceniona jest pomoc mojej rodziny, bo nie przychodzę do domu i nie sprzątam, nie gotuję, tylko z reguły mój mąż z córką zajmują się tym w sobotę. To znaczy to jest tak ewentualnie ja gotuję, jeżeli jestem w domu, to ja się tym zajmuję, ale jeżeli mnie nie ma to oni wiedzą żeby to zrobić i że jak ja wrócę do domu to też chcę odpocząć i dzięki nim mam czas dla siebie, ale również i dla nich.” (WF)

Również w przypadku kolejnej przedsiębiorczynie to wsparcie i pomoc mężczyzny, a także dzieci pomaga w codziennej pracy; dzięki temu mogą razem spędzić czas, który dzieci traktują jako formę zabawy:

„Czasem są takie projekty, bo nieoceniona jest pomoc mojego męża, który robi dla mnie zakupy, bo czegoś tam zapomniałam kupić, więc jest hasło »potrzebuję to i to«, i czasem nawet potrafi jechać 3 razy i to załatwiać. A jeżeli chodzi o dzieciaki, to są czasami zaangażowane, bo jeżeli są do zrobienia na ciastach, jakieś postaci z kreskówek, bajek, które one bardziej znają, to też bardzo chętnie pomagają.” (EŁ)

Przedsiębiorczynie nie wyobraża sobie pracy bez swojej córki. Gdyby nie jej pomoc, to ciężko byłoby jej samej sobie poradzić:

„Bez mojej córki ani rusz, ja nie mam prawa jazdy, a przecież po towar trzeba jeździć, to nie jest tak, że towar przywożą, a żeby mieć fajny towar, no to trzeba też go wyszukać, bo oni mogą mi przywieźć, ale to, co oni chcą, a nie to co ja.” (SS)

Rozmówczyni prowadząca kwaciarnię korzysta z pomocy ze strony nie tylko swojej mamy, z którą dzieli obowiązki zawodowe, lecz także ze strony córek:

„Ja mam pewien schemat pracy i tego się zawsze trzymam, ponieważ ja pracuję z moją mamą i to wygląda tak, że ja przychodzę rano, otwieram kwaciarnię, rozstawiam kwiatki, potem przychodzi moja mama i ona zajmuje się sprzedażą, wtedy ja mam czas na załatwienie swoich spraw typu zakupy, przygotowanie obiadu, idę na paznokcie i to nam bardzo odpowiada. Wcześniej było tak, że od otwarcia do zamknięcia pracowałyśmy razem, ale stwierdziłyśmy, że to jest bez sensu żeby były dwie osoby cały czas, bo nie sprawdzało się to. I po czasie stwierdziłyśmy, że będziemy pracować na zmiany i to się o wiele lepiej sprawdza, ale wiadomo jak jest Dzień Kobiet czy Walentynki, no to wtedy jesteśmy we dwie i do pomocy angażują się moje córki.” (ID)

Wsparcie ze strony najbliższych w prowadzeniu własnej działalności pozwala kobietom na osiągnięcie postawionych celów w oparciu o pomoc przy prowadzeniu biznesu, pomoc przy dzieciach, wsparcie w trudnych momentach.

**Elastyczność w zarządzaniu czasem.** Swoboda w zarządzaniu własnym czasem oraz niezależność w planowaniu, które może być dokonywane z dużym wyprzedzeniem sprawiają, że wszystkie panie wyróżniają to jako jeden z mechanizmów osiągnięcia balansu. Możliwość podejmowania kluczowych decyzji, które mają wpływ na to, gdzie, kiedy i jak pracujemy zmotywowała je do rozpoczęcia własnych przedsięwzięć.

Jedna z przedsiębiorczyń podczas rozmowy wskazywała, że praca na etat nie sprawiała jej przyjemności, a dodawała tylko niepotrzebny stres:

„Od momentu zmiany siedziby mojej firmy, czyli odejścia z tego biura w jednym z głównych oddziałów PZU i po przeniesieniu się do mojego własnego lokalu, to mogę dysponować swoim czasem tak, jak chcę, bo nie ma to aż takiego znaczenia czy w biurze siedzi jedna, czy dwie osoby. Nikt mi teraz tego nie narzuca.” (MCH)

Możliwość organizacji czasu pracy w sposób odbiegający od standardowych norm zapewnia kolejnej rozmówczyni psychiczny spokój, co scharakteryzowała słowami:

„Natomiast w tej chwili to jest ten plus mojej działalności, że na zasadzie układam sobie grafik swój i mam swoich stałych klientów. I w tej chwili już u jednego klienta mam umowę podpisaną do maja. Mój grafik już do końca marca jest zatwierdzony, a już na 70% mam do końca maja zatwierdzony. To już jest taki komfort psychiczny, no ale to się trzeba liczyć z tym, że może nam coś wypaść. Ale tak jak mówię, zawsze planuję z wyprzedzeniem i to naprawdę dużym (śmiech). Z reguły planuję na 3 miesiące do przodu. Już od 3 lat zawsze planuję, że Boże Narodzenia od 20 grudnia do 4 stycznia mam wolne, co nierealne było pracując na etacie w moim zawodzie.” (WF)

Przedsiębiorczyni prowadząca działalność w branży cukierniczej swoje miejsce do pracy odnalazła w domu. Istotna jest dla niej oszczędność czasu oraz fakt, że wszystko ma na miejscu. Wyznaczona w domu przestrzeń pozwala jej na oddzielenie obowiązków domowych, od tych związanych z wykonywaną pracą:

„A robiąc to w domu, to sobie ja wyznaczam, kiedy chcę to zrobić, jak chcę to zrobić późno wieczorem, to robię późno. Jakbym miała się zastanowić, czy wolę to robić w domu, czy w jakimś miejscu wytyczonym, to z pewnością wybrałabym pracę w domu. Jest to oszczędność czasu, a dodatkowo robię to, kiedy chcę, a nie kiedy muszę.” (EŁ)

Rozmówczyni podkreśla, że samodzielność i niezależność od pracodawcy pomogły jej odnaleźć spokój i czas dla samej siebie:

„Nie jestem zależna od pracodawcy, sama ustaliam, kiedy pracuję, w jakie dni, w jakie godziny biorę wolne, kiedy chcę, to szczególnie jest ważne przy tym kreowaniu czasu dla siebie.” (SS)

Również dla kolejnej z rozmówczyń możliwość decydowania o warunkach pracy jest kwestią nadrzędną:

„Ogromnym atutem mojej działalności jest to, że sama mogę ustalać sobie czas mojej pracy. Jest tak, że mam grafik i jest on stały, ale jeżeli coś mi wypadnie, gdzieś muszę pojechać, to nie mam z tym problemu, żeby poprosić moją mamę o to, żeby została

dłużej w pracy. Poza tym mogę sama o wszystkim decydować, jaki chcę towar, kiedy po niego pojedę, kiedy otworzę, a kiedy zamknę kwaciarnię.” (ID)

Jednym z atutów, który wzbudził w przedsiębiorczyniach chęć rozpoczęcia własnej działalności była elastyczność w zarządzaniu własnym czasem. W głównej mierze samodzielność, niezależność od innych osób, swoboda prowadzenia biznesu na własnych warunkach, niezależność w planowaniu z dużym wyprzedzeniem, spowodowały, że zdecydowały się na wymagające wiele czasu własne przedsięwzięcia biznesowe.

**Praca będąca przyjemnością.** Dla wszystkich kobiet praca jest przyjemnością. Każda z nich podczas rozmowy zwracała uwagę na to, że lubi to co robi. Marzenia oraz pasje udało im się przeistoczyć w pracę.

Przedsiębiorczyni swoją przygodę z ubezpieczeniami zaczęła od pracy na etat, jednak natłok prac i nieznośnych klientów spowodował, że postanowiła coś zmienić i rozpocząć własną działalność. Dzięki temu na nowo pokochała to, co robi:

„Z czasem praca stała się moją pasją, bo lubię to, co robię i to się tak nakręca. Staram się nie przenosić pracy do domu, ale mimo wszystko nie wygląda to tak, że zamykam biuro i kończy się to, bo współpracując z mężem, te tematy pracy są tematem rozmów. Ale przez to, że my to lubimy robić, to nie jest to dla nas tylko praca, ale i pasja.” (MCH)

W przypadku kolejnej z pań praca została podyktowana wykonywanym zawodem. Nie stało to jednak na przeszkodzie, by praca nie stała się przyjemnością. Wręcz przeciwnie, dodatkowo ta forma pracy przez noc jest najlepszym rozwiązaniem na równowagę w życiu:

„Nie idę do pracy za karę, to nie jest [westchnienie, och] muszę iść do tej pracy. Ja pracuję z intensywnymi pacjentami, czyli na respiratorach i miałam taką fajną firmę, blisko domu i ta firma daje Ci samochód, listę pacjentów i objeżdżasz tych pacjentów, robisz im zastrzyki, podajesz leki, ale ja tego nie lubię i tego nie robię. To jest w tym fajne, że robię to, co lubię, to, co sprawia mi przyjemność. Jakbym miała robić to, czego nie lubię, to byłoby to po pierwsze bardzo męczące i myślę, że przenosiłabym to moje, nazwijmy to, cierpienie do domu i przenosiłabym to na moich bliskich, to narzekanie. U niektórych pacjentów śpię i ja się czuję u nich jak u siebie w domu, mam swoją

poduszkę, kołdrę, a w ciągu dnia jeździmy na zakupy, spacerujemy. Ja się dobrze z tym czuję, to jest to co chciałam robić, to jest mój zawód.” (WF)

Właścicielka przedsięwzięcia w branży cukierniczej uwielbia to, co robi. Każde kolejne zamówienie, każdy kolejny pomysł klienta jest dla niej wyzwaniem. Dzięki temu może odkrywać swoje umiejętności, stale je doskonalić i zdobywać coraz to wyższe poziomy swojej sztuki cukierniczej:

„To jest praca, ale taka, która sprawia mi przyjemność, jest moim hobby. Tak jak mówię, każde kolejne zamówienie jest w jakiś sposób nowym wyzwaniem, a jeżeli już ktoś ma jakieś wymyślne zamówienie, to jeszcze bardziej to nakręca. To sprawia mi frajdę, gdyby tak nie było, to nie zajmowałabym się tym.” (EŁ)

Handel, prowadzenie własnego sklepu było dla rozmówczyni spełnieniem marzeń. Życie i praca na wsi jest w jej opinii znacznie cięższa niż ta w mieście. Miejsce pracy jest dla niej miejscem odpoczynku:

„To było moim marzeniem i zaczęłam to prowadzić i do tej pory się tym zajmuję. Ja byłam ciekawa świata, chciałam zobaczyć, jak wygląda to inne życie, życie z ludźmi w mieście. I nie powiem, że nie było to dla mnie lepiej. Gdybym została na wsi, to pewnie byłabym babuleńką z laską, a dzięki tej pracy mam kontakt z ludźmi, robię to, co kocham i ten sklep jest moją oazą spokoju, ja tam relaksuję się.” (SS)

Prowadzenie działalności opartej na pasji sprzyja zachowaniu dobrego samopoczucia, ale również jest pomocne przy zdobywaniu bądź rozwijaniu umiejętności. Praca, która sprawia przyjemność jest pracą, która daje dużo satysfakcji, pozwala czuć się spełnionym, zyskać wyższe poczucie własnej wartości.

**Docenienie własnego czasu.** Dopóki nie będziemy cenić samych siebie, to nie będziemy cenić własnego czasu. Często ludzie mówią, że czas to pieniądz, z czym również zgadzają się kobiety, z którymi zostały przeprowadzone wywiady.

Umiejętne zarządzanie czasem pozwala pogodzić pracę z obowiązkami domowymi i odnaleźć czas dla samej siebie, na co wskazuje jedna z pań:

„To jest tak, że tego nie jest aż tyle do zrobienia, że nagle teraz zupełnie nie mam czasu dla siebie, bo to trzeba umieć tym czasem zarządzać. Czas zawsze się znajdzie.” (EŁ)

Przedsiębiorczyni Stanisława postanowiła część obowiązków biznesowych oddelegować do firm zewnętrznych, zaoszczędzając ten czas dla wnuków:

„To połączenie handlu z pracą na wsi sprawia, że człowiek musi wygospodarować czas dla samego siebie, to jest istotne dla mnie, bo mam już swoje lata, mam wnuki i chcę też im się poświęcić, więc w wielu sprawach korzystam z usług biur rachunkowych, no bo te wszystkie papierki i te przepisy.” (SS)

Istotną umiejętnością pozwalającą na osiągnięcie balansu w życiu jest docenienie własnego czasu. Rozróżnienie czasu – między czas dla samej siebie a czas na rzecz pracy – przynosi problem wielu kobietom. Chęć jak najlepszego wykonywania zawodowych obowiązków często jest silniejsza od chęci wygospodarowania czasu dla samej siebie, co sprawia, że mimo wszystko myślami są one w pracy.

**Organizacja strefy pracy w domu.** Stworzenie przestrzeni do pracy w domu pozwala na oddzielenie pracy od obowiązków domowych, na wyznaczenie strefy, w której znajdują się rzeczy powiązane z firmą i te ze strefą relaksu, odpoczynku.

Taką strefę pracy w przypadku jednej z przedsiębiorczyń stanowi znajdujące się w domu biuro. Mimo że często wykonuje zdalnie bieżące prace związane z firmą, w trakcie wywiadu to podkreśla, że dokumenty znajdują się zawsze w jednym miejscu:

„Jak mieszkałam w Polsce, w domu to miałam swój pokój, to było moje biuro i poza nie ja nie wynosiłam tej pracy. Teraz w Berlinie również mam swoją przestrzeń, w której potrzebuję przygotować dokumenty do księgowego, przygotować faktury, umowy, ale teraz też większość tych dokumentów mam na laptopie, więc zdarzy mi się popracować w salonie, ale z pewnością wszystkie dokumenty leżą w jednym miejscu, w moim biurze. (WF)

Samodzielność dzieci i to zrozumienie z ich strony pomagają na co dzień rozmówczyni, która pracuje w domu:

„Ja, pracując w domu, mimo wszystko odnajduję to rozdzielenie między życiem zawodowym a prywatnym, bo dzieci są już na tyle duże, że potrafią się same sobą zająć i to nie jest tak, że pochłaniają bardzo dużo czasu, więc jeżeli chodzi o dzieci, to w żaden sposób to nie koliduje.” (EŁ)



Znacznie łatwiej jest wykonywać obowiązki zawodowe w domu, kiedy jest wydzielona do tego odpowiednia przestrzeń; wpływ na to mają również usamodzielnieni domownicy. Odpowiednia organizacja strefy pracy w domu jest kolejnym z mechanizmów, dzięki którym kobiety osiągają równowagę w życiu osobistym i zawodowym.

**Swoboda w doborze współpracowników.** Stworzenie zaufanego, zaangażowanego zespołu jest nie lada wyzwaniem, ale i odciążeniem dla właścicielek przedsięwzięć biznesowych.

Rozmówczyni Małgorzata z czasem nauczyła się, aby część swojej pracy oddelegowywać do pracowników:

„Teraz ten grafik jest bardzo elastyczny, możemy sobie wszystko rozplanować tak, jak chcemy. Tym bardziej zatrudniam pracownika, który jest zaangażowany w to, co robi, tworzymy zespół. Na początku staram się sama wszystko zrobić, ale z czasem nauczyłam się tego, żeby jednak pewne rzeczy pracownikowi przekazywać. W ten sposób dużo tego czasu, który marnowałam na niepotrzebne rzeczy bo ktoś to może zrobić i też to dobrze zrobi i mogę wtedy mieć więcej czasu dla siebie.” (MCH)

Dokładnie na to samo wskazuje kolejna z rozmówczyń:

„Mam kilka osób, z którymi współpracuję, z którymi wymieniamy się dyżurami. Jesteśmy we trzy. Jak się zdarzy, że coś mi wypadnie, to mogę liczyć na to, że mnie zastąpią. I tak samo działa to w drugą stronę. Ja przez długi czas miałam tak, że wołałam sama zrobić wszystko, ale z czasem odpuściłam.” (WF)

„To są osoby zaufane, wykwalifikowane. Gdybym nie była pewna co do ich umiejętności, to nie przekazałabym im części moich obowiązków.” (WF)

Oddelegowanie zadań swoim pracownikom jest znacznie trudniejsze, niż mogłoby się wydawać, w szczególności w przypadku przedsiębiorczych kobiet, dla których własny biznes jest niczym własne dziecko. Obawa niespełnienia przez pracownika postawionych przed nim oczekiwań powoduje, że nie chcą one powierzać własnych obowiązków innym osobom. Dzięki swobodzie w doborze współpracowników mogą one stworzyć zaufany, zgrany zespół, który będzie zaangażowany w wykonywaną pracę.

### 3.6. Podsumowanie wyników badań

Głównym celem pracy było przeanalizowanie, w jaki sposób przedsiębiorczynie osiągają równowagę między życiem zawodowym a pozazawodowym. Analiza danych zebranych podczas wywiadów sugeruje, że istnieje wiele mechanizmów, które pomagają kobietom na zdobycie odpowiedniego balansu. Wyniki badań pokazują, że niezależnie od zróżnicowania pod względem branż kobiety wykorzystują te same techniki dążenia do odnalezienia złotego środka w równowadze. Na podstawie przeprowadzonego badania wyróżniono wiele mechanizmów dzięki którym kobiety osiągają balans, a należą do nich: wsparcie i pomoc najbliższych, elastyczność w zarządzaniu czasem, praca, która sprawia przyjemność, docenienie czasu dla samej siebie, organizacja strefy pracy w domu, swoboda w doborze współpracowników. Co istotne, wyników badań nie należy generalizować.

Nie bez powodu wsparcie i pomoc najbliższych zostały wymienione w pierwszej kolejności, ponieważ jest to kluczowy element, który został wskazany przez każdą z rozmówczyń. W głównej mierze to właśnie dzięki swoim rodzinom mogą być niezależne, rozwijać swoje umiejętności, stawiać sobie nowe wyzwania, a przy tym także łączyć pracę z obowiązkami rodzinnymi. Powyższy mechanizm został już wcześniej zidentyfikowany w literaturze, na co wskazują badania Smoder (2011 za: Siemieniak i Rembisz, 2018, s. 231–232).

Kolejnym nieodłącznym narzędziem pomagającym osiągnąć WLB, a jednocześnie atutem prowadzenia własnej działalności jest elastyczność w zarządzaniu czasem. Podobnie jak wsparcie i pomoc najbliższych, zostało to przywołane przez wszystkie kobiety. Każda z nich uważa, że dzięki temu, że same mogą zarządzać własnym czasem poprzez wybór miejsca, czasu pracy to to pozwoliło im na pogodzenia obowiązków zawodowych z domowymi, a także na wypracowanie czasu dla samych siebie. Ponadto niezależność w planowaniu z dużym wyprzedzeniem również spowodowała, że zdecydowały się na wymagające wiele czasu własne przedsięwzięcia biznesowe. Odnajduje to swoje odzwierciedlenie w literaturze, jednak pod kątem czynników różnicujących przedsiębiorczość „męską” od „kobiecej”, atutów prowadzenia własnej działalności (Piecuch, 2013; Kupeczyk, 2009; Lisowska, 2008 za: Gostkowska-Dźwig i Mroziak, 2013, s. 115-116).

Praca, która sprawia przyjemność to przede wszystkim praca, która pozwala rozwijać umiejętności, daje dużo satysfakcji oraz podnosi poczucie własnej wartości. Odnajduje to swoje poparcie w wypowiedziach rozmówczyń, które podkreślały w trakcie wywiadów, że gdyby miały robić coś, czego nie lubią to już dawno nie zajmowałyby się tym.

Koncepcje prezentowane w literaturze (Letourneau, 2019; Boon, 2018) oraz analiza wyników badań materiału empirycznego pokazują, że szczególną rolę w życiu przedsiębiorczych kobiet w kontekście *work-life balance* odgrywają organizacja strefy pracy w domu oraz swoboda w doborze współpracowników. Umiejętne zarządzanie czasem, strategiczne myślenie, stworzenie zaangażowanego zespołu ma fundamentalne znaczenie w kontekście organizacji życia zawodowego i pogodzenia go z życiem rodzinnym.

Co ciekawe, dla rozmówczyń ważne okazało się docenienie własnego czasu. To zjawisko potwierdza Bird, który to uważa, że znalezienie właściwej równowagi następuje poprzez nadanie priorytetu ludzkim poszukiwaniom tj. rodzina, praca, czas wolny, obowiązki społeczne, zdrowie, kariera i duchowość (Sundaresan, 2014).

#### 4. Zakończenie

Na przestrzeni ostatnich lat można zauważyć, że coraz więcej kobiet tworzy własne przedsięwzięcia biznesowe, odnosząc przy tym liczne sukcesy, coraz więcej kobiet obejmuje stanowiska kierownicze czy przewodniczy dużym projektom inwestycyjnym, łącząc to z obowiązkami domowymi czy macierzyństwem.

Niewątpliwie oba obszary – życie zawodowe i życie osobiste – są cenne dla utrzymania dobrostanu jednostki i pozwalają na osiągnięcie pełnej satysfakcji życiowej. Dla odpowiedniego pogodzenia ról życiowych niekwestionowanie ważne są: świadomość wartości życiowych, ich uporządkowanie i konsekwentne przełożenie ich znaczenia na codzienne wybory. Szczególne znaczenie w kontekście kobiet ma polityka wspierająca godzenie życia zawodowego z rodzinnym, z uwzględnieniem potrzeb zawodowych, które na przestrzeni lat ukazują, że kobieca przedsiębiorczość wykracza poza ramy roli matki, opiekunki, cichego doradcy męża. Co ciekawe, prowadzenie własnego przedsięwzięcia biznesowego wymaga wielu wyrzeczeń, jednak przedstawicielki kobiecej przedsiębiorczości pokazują, że kobiety są skłonne do poświęceń, odnajdując przy tym sposób na skuteczne połączenie życia osobistego z zawodowym.

Artykuł ukazuje, że nie tylko samodzielność w podejmowaniu decyzji i określaniu ram organizacji własnej pracy, jaka jest cechą pracy związanej z prowadzeniem własnej działalności

gospodarczej, ale również wsparcie ze strony najbliższych, praca będąca przyjemnością, docenienie wartości własnego czasu pomagają w osiągnięciu harmonii w życiu.

## Bibliografia

Bhola, S. (2015). *Impact of work-life imbalance on health of women*. National Conference Reflection: Emerging Drift. Indie: Vishwakarma Publications.

Boon, A. (2018). *10 ways to achieve work-life balance*. Pozyskano z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=4&sid=cdc71942-5f16-4676-b5f7-b04b4465a3e2%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=1935885&db=nlebk> (dostęp: 15.10.2020).

Clarke, M.C., Koch, L.C. i Hill, E.J. (2004). The work-family interface: differentiating balance and fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 121–140. 5. <https://doi.org/10.1177/1077727X04269610>.

Duxbury, L.E. i Higgins, C.A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60–74. 5. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.60>.

Ely, R.J. i Meyerson D.E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research Organizational Behavior*, 22, 103–151. 5. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22004-2).

Eurocadres (2013). *Kobiece przywództwo w europejskim modelu odpowiedzialnego zarządzania*. Pozyskano z: <http://docplayer.pl/13169095-Kobiece-przywodztwo-w-europejskim-modelu-odpowiedzialnego-zarzadzania.html> (dostęp: 20.10.2020).

Gostkowka- Dźwig, S. i Mroziak, M. (2013). *Kreatywność i potencjał kobiet w zakresie przedsiębiorczej postawy – wybrane problemy*. W: B. Skowron-Grabowska (red.), *Rozwój przedsiębiorczości*. Częstochowa: Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Greenhaus, J.H., Collins, K.M. i Shaw, J.D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531. 5. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8).

Griffin, R.W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Gudkova, S. (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. w: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia* (111–129). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Heilman, M.E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>.

Jemielniak, D. (2012). *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Jemielniak, D. (2012). *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kinias, Z. i Sim, J. (2016). Facilitating women's success in business: interrupting the process of stereotype threat through affirmation of personal values. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1585–1597. 5. <https://doi.org/10.1037/apl0000139>.

Kolasińska, E. (2012). Deprecjacja kompetencji kobiet w polskich organizacjach. *Kobieta i Biznes*, 1–4, 22–28.

Kupczyk, T. (2009). *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*. Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa.

Kvale, S. (2010). *Prowadzenie wywiadów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Langowitz, N. i Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31(3), 341–364. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00177.x>.

Letourneau, T. i Letourneau, P. (2019). Intentional Simplicity: key practices can help you achieve work/life balance. *Public Management*, 101(6), 12–15.

Michoń, P. (2014). „Nie rozdwoję się przecież”. Konflikt czasu jako przeszkoda w osiągnięciu równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym w Polsce. w: R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Relacja praca – życie pozazawodowe drogą: drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*. (94- 107). Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.

Piecuch, T. (2013). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: C.H. Beck.

Pluta, A. (2014). Uwarunkowania kształtowania relacji praca – życie pozazawodowe współczesnych pracowników. w: R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Relacja praca – życie pozazawodowe drogą: drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*. (178- 184). Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.

Pokojska, J. (2018). *Kobiety w „męskich” zawodach*. Warszawa: DELab UW.

Rosener, J.B. (2003). Przywództwo i paradoks płci. W: M. R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płęć* (349-352). Warszawa: IFiS PAN.

Sadowska, M. (2016). Poszukiwanie Świętego Grała: czy work-life balance to już przeszłość?. *Personel i Zarządzanie*, 7(316), 12–16.

Schumpeter, J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Siemieniak, P. i Rembiasz, M. (2018). Work-life balance w życiu kobiet – obecnych i potencjalnych przedsiębiorców. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 23(76), 229–242.

Sundaresan, S. (2014). Work-life balance – implications for working women. *OIDA International Journal on Sustainable Development*, 7 (7), 93–102.