

31. PM Műhely : Nők a projektmenedzsmentben

A nők projektmenedzsmentben való aránya az utóbbi évtizedben megnőtt, de még így jelentősen elmarad a férfiakétól. A nők munkavállalásának növekedésével a projektmenedzsment szakmai közvélemény számára is egyre fontosabbá válik a nemek közötti megértés és az ezzel szoros kapcsolatban lévő együttműködési képesség növelése. Ezt a folyamatot kívánja elősegíteni a Műhely beszélgetés, a hazai- és nemzetközi trendek megismerésével, valamint a Műhely munkában résztvevő projektmenedzserek tapasztalatainak bemutatásával. Köszönet Czifra Julianna PMP-nek, a 2013-as ÉV PROJEKTMENEDZSERE-nek aki nemzetközi-, hazai- és saját tapasztalatokra építve, vállalta a téma végiggondolását, feldolgozását és mediátorként a Műhely munka támogatását.

A **2016. november 17-i 30. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) a projektek sikerét befolyásoló együttműködések nő-férfi viszonyait vizsgálja nemzetközi- és hazai tapasztalatok alapján azzal a céllal, hogy a Műhely beszélgetés hozzájáruljon a kölcsönös megértéshez és a szakmai közvélemény eredményességet elősegítő befolyásolásához. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására **Czifra Julianna** PMP-t, a 2013-as ÉV PROJEKTMENEDZSERÉ-t kérték fel.

CÍMKÉK

Gender in project management, getting in - getting back - getting on for management, nők szerepe a menedzsmentben, demográfia, személyiség jegyek, MBTI, NASA gender kutatás, Hostede gender kutatása

BLOG tartalom

Czifra Julianna : Nők a projektmenedzsmentben

Szakmai körkép

Mivel Magyarországon jelenleg nincs átfogó elemzés vagy kutatás a projektmenedzsment szakmában dolgozó nők és férfiak arányáról, iparági megosztásáról, illetve fizetésbeli összehasonlításáról, angolszász országok adataira támaszkodhatunk kiindulásképp. Az amerikai Project Management Institute (PMI) 2015-ös globális felmérése szerint /1/ a férfiak aránya a szakmában 80%, míg a nőké 20%, mely arány azonban országonként eltérhet. A 36 országra kiterjedő, 26 ezer projektmenedzsért megkérdező kutatás alapján számottevő különbség látható az arab és távol keleti országokban dolgozó női projektmenedzserek átlagos aránya (5%), valamint az angolszász, és skandináv országok női projektmenedzsereinek aránya közt (33%). Legmagasabb aránnyal az Egyesült Államokban dolgoznak nők a szakmában, 38%-al, ezt követi Kanada 34%-al és Írország, valamint Svédország 30%-al, legalacsonyabb arányban Szaúd-Arábiában (1%), Katarban (5%) és Dél-Koreában (5%) dolgoznak női projektmenedzserek. Az amerikai riport eredményei megegyeznek a szakma másik két jelentős kutatásának az eredményével, az angol Association for Project Management (APM) /2/ és Anglia legnagyobb projektmenedzserek toborzásával foglalkozó Arras People /3/ cég 2015-ös kutatási eredményeivel.

A női projektmenedzserek száma fokozatosan nőtt az elmúlt két évtizedben. Egy 2009-es PMI felmérés alapján ma már olyan iparágakban is dolgoznak női projektmenedzserek, amelyek korábban „maszkulin” szakterületnek számítottak (Gale & Cartwright, 1995) /4/. Ez alapján a női projektvezetők aránya a férfiakkal szemben 6,5% az építőiparban, 26,6% a távközlésben, 29% a tanácsadói iparágban, 31,3% az IT területen és 48% a pénzügyi szektorban.

A demográfiai elemzések arra mutatnak rá, hogy míg a női PM-ek aránya hasonló a férfiakéhoz a 24-34 közötti korcsoportban, addig 35 éves kortól kezdődően ez az arány jelentősen eltér a férfiak javára, mely elsősorban a nők gyermekvállalási időszakának tudható be.

A projektvezetői fizetések összehasonlítása terén általánosan elterjedt nézet, miszerint a férfiak többet keresnek a nőknél. Egy 2015-ös, 5000 projektmenedzseren végzett APM riport szerint Angliában a női projektmenedzserek átlagosan 29,5%-al kevesebbet keresnek férfi társaiktól.

Nők és (projekt)menedzsment

Janette Atkinson /5/ brit agykutató hölgy szerint a nőkre három kihívás vár szakmai életútja során:

- 1) „getting in”, azaz az első pozíció megszerzése, a munkaerőpiacon való elhelyezkedés, a „bejutás”;
- 2) „getting back” ami a szülésszabadságról a munka világába való visszatérés időszaka, a „visszajutás”, illetve
- 3) „getting on”, ami az „előrejutásról”, és vezetői pozíció megszerzéséről szól.

A szakmát egyaránt érdekli mindegyik terület, azonban míg a kutatások egy része azt feszegeti, létezik-e és ha igen, milyen mértékben az üvegplafon jelensége társadalmunkban a nők esetében, azaz létezik-e hátrányos megkülönböztetés velük szemben, addig a kutatások és szakmai viták egy jelentős része inkább gender oldalról közelíti meg a kérdést. A kutatások zöme arra irányul ugyanis, mi teszi a női vezetőt sikeressé (sikeresebbé a férfinnál?), vannak-e a női vezetőknek olyan képességeik, tulajdonságaik, amelyek kimutathatóan rájuk jellemzők, vagy ezek kulturális sztereotípiákon alapulnak.

A 2000-es évek leadership kutatásainak egy része fokozatosan kiterjedt a projektmenedzsment területére is, arra keresve a választ, van-e különbség női és férfi projektvezető között, és ha igen, vannak-e olyan női képességek, tulajdonságok, amelyek a projektet sikeresebbé tehetik.

Ha a nők és férfiak hasonlósága és különbözősége mentén szeretnénk a kérdést körbejárni, elengedhetetlen a gender alapú megközelítés, amely egy 1995-ben megjelent tanulmánnyal került a köztudatba. Gale and Cartwright arra hívta fel a projektmenedzsment szakma figyelmét, hogy alul vannak reprezentálva a nők a tradicionálisan férfi projektmenedzsereket alkalmazó, és főképp projektalapon működő iparágakban és nehezebb számukra a bejutás ezekre a területekre projektvezetőként /6/. Mivel időközben elindult a női projektvezetők számának növekedése ezekben az „inherensen maszkulin” iparágakban, 2002-ben egy NASA kutatás már arra kereste a választ, van-e a gender-nek jelentősége a projektmenedzsmentben, és mi az, ami a női projektmenedzsmentet megkülönböztetheti

férfi társától, azaz lehet-e ugyanolyan jó egy nő, mint egy férfi projektmenedzser (Mulenburg, 2002) /7/.

„Gender in project management” kutatások

A gender alapú projektmenedzsment kutatások zöme rendszeresen utal erre a fentebb hivatkozott NASA kutatásra, amelyet 2002-ben végeztek Gerard Mulenburg vezetésével 8-8 női és férfi NASA projektmenedzseren. A NASA és a projektmenedzsment kapcsolata jól ismert szakmai körökben és hosszú évtizedekre vezethető vissza. A világ legkomplexebb, legkölségesebb, leginkább mediatisztált projektjeit menedzselő szervezet a 70-es évek óta több kutatást is végzett saját projektmenedzsereiről, arra keresve a választ, „who is the best *man* for the job”, azaz ki a legjobb férfi a projekt vezetésére. Női projektvezetők csak a '80-as évek végén jelentek meg a NASA-nál, azonban többen közülük felsővezetői pozícióig is eljutottak a sikeres projektjeiknek köszönhetően. 2002-ben Mulenburg már arra kereste a választ, 'who is the best *person* for the job”, azaz ki a legjobb személy a munka elvégzésére.

Mulenburg legfőbb kérdése arra irányult, máshogy vezetnek-e a nők és férfiak a projektjeiket, és ha igen, miben különböznek egymástól. Kvalitatív kutatása négy szempontból vizsgálta meg a 16 projektvezetőt: demográfiai adatokat vizsgált, összehasonlítva tanulmányi háttérüket, tudományos fokozataikat, korukat és a NASA-nál töltött éveket, MBTI személyiségteszttel elemezte a személyiségüket, az érzelmi érettségüket egy úgynevezett „ego-reziliencia” teszttel vizsgálta meg, illetve mélyinterjúkat készített velük arról, hogyan vezetnek a projektjeiket, és mi volt a döntéseik mozgatórugója. A kutatás elsősorban a személyiség oldaláról vizsgálta a hasonlóságot és különbözőséget, arra keresve a választ, miért van az, hogy hasonló háttérű és szaktudású emberek eltérően reagálnak komplex helyzetekre.

Mulenburg arra az izgalmas következtetésre jutott, hogy nincs számottevő különbség a női és férfi NASA projektmenedzserek között komplex projektek esetében!

A demográfiai adatok alapján a nők átlagosan 4 évvel fiatalabbak voltak férfitársaiknál, azonban több tudományos fokozattal bírtak, és változatosabb tanulmányi háttérrel rendelkeztek. Így például 8-ból 3 női projektvezető bölcsész tanulmányokat végzett (pszichológia, irodalom, közgazdaságtan), míg a férfiak mindegyike műszaki, mérnöki háttérű volt. Az érzelmi érettségüket, ellenálló képességüket, és stressz tűrő képességüket vizsgáló „ego-reziliencia” tesztek eredményei nem mutattak szignifikáns különbséget közöttük, bár a nők picivel jobban szerepeltek a férfiakhoz képest. Jóllehet mindkét csoport magas rezilienciáról tanúskodott, a 4-es skálájú teszten a nők átlagosan 3.43-as eredményt értek el a férfiak 3.3-as eredményéhez képest. Mulenburg azzal a feltételezéssel élt, ami aztán /7/ a mélyinterjúkban is visszaköszönt a nőktől, hogy a női projektmenedzsereknek picit keményebben fel kellett lépniük ahhoz, hogy érvényesüljenek és a gender típusú előítéleteket megdöntsék a NASA-nál.

A Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) típusú elemzéskor Mulenburg hasonló eredményre jutott, mint a szakma egyéb kutatói. A NASA projektvezetők dominánsan (50%-ban) ENTJ/ENTP személyiségtípussal rendelkeznek, szemben a normál populáció 8%-ával. Ezen személyiségtípusra az jellemző leginkább, hogy

extrovertáltak, bizonytalan, állandóan változó projektkörnyezetben, kevés információ és adat alapján intuitív meglátásaik alapján („jövőről spekulálva”) gyors, racionális döntéseket tudnak hozni és kevésbé a konkrét tényekre és emberi kapcsolatokra fókuszálnak (mint például az SF típus). Határozottak, jó problémamegoldók, szeretik a kihívásokat, kockázatvállalók, „született vezetők”.

Jóllehet a normál női populációban dominánsan az „Érzékelő-Érző” (SF) típus van jelen, a NASA PM-eknél mindössze 1 nő volt a 8-ból, akire az érzelmi alapú, emberközpontú döntéshozás volt a jellemző (és hasonlóan 1 férfinál volt még jellemző ez a személyiségtípus).

Mulenburg fenti eredménye a NASA projektmenedzserek domináns személyiségtípusáról megegyezik egyéb kutatások eredményeivel, miszerint a legsikeresebb projektmenedzserek az ENTJ típusba sorolhatók (Gehring, 2007/8/; Cohen, Ornoy, Keren/9/). Cohen, Ornoy, Keren izraeli kutatók egy 280 fős projektmenedzser populáción végzett kutatás során ugyanerre az eredményre jutottak, mint Mulenburg a NASA-nál: szignifikánsan több volt az intuitív gondolkodó (NT) típus az általuk vizsgált projektmenedzserek között, mint a normál populációban, és ebben nem volt különbség nő és férfi között (a vizsgált PM-ek 28%-a volt nő). Cikkükben kiemelték, hogy míg a normál populáció 23%-ban introvertált-érző-érzékelő (ISF) típusba tartozik, addig ez a személyiségtípus a vizsgált projektmenedzserek esetében 3%-ban volt mindössze jellemző.

Gender sztereotípiák a projektmenedzsmentben

Míg a fenti kutatási eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy nincs szignifikáns különbség a vizsgált női és férfi projektmenedzserek között, és a sikeres projektmenedzserek nemtől függetlenül egy sajátos személyiségtípussal rendelkeznek, mégis széleskörűen elterjedt az a nézet mind szakmai, mind pedig laikus körökben, hogy a nők jelentősen másak, mint a férfiak, sőt akár jobb (projekt)menedzserek. Általános nézet, hogy a nők több „soft skill”-el bírnak: jobban kommunikálnak, jobb kapcsolatteremtők és érdekvényesítők, jobb csapatjátékosok, erősebb az érzelmi intelligenciájuk, az intuitív megérzésük, jobb a szervezőképességük...

Ha mindez így van, miért nem ez dominál a sikeres projektmenedzsereken végzett kutatások eredményeiben? Valóban „jobbak”-e a nők, vagy ezek a „nőies” tulajdonságok egyaránt megvannak férfiaknál is, és ha megvannak, akkor ezen „nőies” soft skillek miatt sikeresek-e ők is?

A gender sztereotípiák megvizsgálásához Geert Hofstede kultúra modelljét vehetjük alapul. Hofstede szerint a kultúra „kollektív mentális beprogramozás, amely emberek egy csoportját vagy kategóriáját megkülönbözteti egy másiktól”. Felhívja a figyelmet arra, hogy az ember mentális beprogramozásának három szintje van: az emberi természet (örökölt), a csoport-specifikus kultúra (tanult) és a személyiség (örökölt és tanult). Hofstede szerint a menedzsment: kultúra-függő, amelyet többek között a maskulin/feminin értékek mentén lehet vizsgálni. E szerint a modell szerint az országokat, illetve szervezetek működését elemezni lehet aszerint, hogy a férfias vagy nőies értékek dominálnak az adott kultúrában. Míg a dominánsan férfias

értékkel bíró országokban (pl.: Japán, arab országok) határozottabban elkülönülnek egymástól a férfi-női szerepek, és a szakmai sikeren, teljesítményen, versenyen van a hangsúly, addig a nőies értékekben hangsúlyosabb országok esetén (pl. Svédország, Finnország) az emberi kapcsolatok megbecsülése, együttműködés és kevesebb munkahelyi stressz a jellemző.

Egy nemzetközi kutatásban 14 vezető pozícióban dolgozó olasz nőt vizsgáltak/10/. Olaszország a Hofstede modell szerint erősen maszkulin kultúra, hasonló mértékben, mint Magyarország. A kutatás megállapítása, hogy a férfias értékekben domináló munkakörnyezetben csak akkor van esélye helytállnia az olasz nőnek, akkor kap „beengedést” a férfi menedzsertársadalomba, ha azontúl, hogy magáévá teszi a maszkulin értékeket, és működést, egyben teljesíti a női szerepből fakadó, társadalom által elvárt feladatokat is, úgy, mint anyaság és feleség szerep. Tehát a nő akkor sikeres egy dominánsan maszkulin országban, ha mind a maszkulin, mind pedig a feminin értékeket megfelelően integrálja magában. A mélyinterjúk alapján azt a következtetést vonták le a kutatók, hogy ezt nem elég korán elkezdni: a vizsgált sikeres nők mindegyike a gyerekkorból, azaz a környezetétől nyert támogatást, a szülőktől és tanároktól, hogy erre a pályára lépjen.

Talán az „IT business” honlap egyik cikkéből vett idézet fejezi ki legjobban, hogyan sikerülhet női vezetőként, projektmenedzserként helytállni egy „inherensen maszkulin” szakmában: „Gondolkodj férfi módjára, csak érezz nőként, mert ez a kettőség csak benned van meg! Persze a mondat első fele kicsit férfi sovíniszta, de a második fele reméljük, feloldja e problémát.” /11/

Felhasznált irodalom

1. PMI Earning Power, Project Management Salary Survey, 9th edition, 2015
2. www.apm.org.uk
3. www.arraspeople.co.uk
4. cited in „An Exploratory Study of Gender in Project Management: Interrelationships With Role, Location, Technology, and Project Cost”, by Linda S. Henderson, and Richard W. Stackman, University of San Francisco
5. in „Women in leadership and management project”, Janette Atkinson, University College London
6. in „Woman in project management: entry into a male domain? A discussion on gender and organizational culture”, by Gale&Cartwright, 1995
7. In „Gender in project managers: Are NASA women and men project managers equal?” by Mullenburg G., 2002
8. in “Applying Traits Theory of Leadership to Project Management” by Gehring, Dean R.: (2007)
9. in “MBTI personality types of project managers and their success” by Cohen, Ornoy, Keren (2013)
10. in „Feminine Paths to Leadership in Italy: Perceptions of Female Italian Leaders in a Masculine Society” by Turesky, Cloutier and Turesky (2011)
11. http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hirek/human/Noi_informatikusok_es_szemelyise_gmodosulasuk.html

A 31. PM Műhely (2016. november 17. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110) témájához kapcsolódó, **megbeszélendő kérdések** :

1. Milyen a női és férfi projektmenedzserek aránya Magyarországon? Kielégítő-e ez az arány, vagy fontos, hogy változzon? Mi kell ahhoz, hogy ez változzon?
2. Éri-e a női projektmenedzsereket bármiféle megkülönböztetés toborzáskor, legyen az a fizetés, vagy a projekt típusa, komplexitása terén? Vannak-e olyan iparágak itthon, ahol erősebb a női projektmenedzserek aránya?
3. Van-e a férfi és női projektmenedzserek körében egyértelműen kimutatható gender specifikus képesség, jellegzetesség, amik befolyásolhatják egy projekt sikerét? Vagy kulturális sztereotípiák dominálnak?
4. Ha van lényeges különbség, hogyan mutatható ki?
5. Vagy beszélhetünk-e gender semleges szakmáról, azaz a projektmenedzser személyiségén és általános kompetenciáin múlik-e egy projekt sikere?