



NŐK A PROJEKTMENEDZSMENTBEN

Projektmenedzsment Műhely. Műszaki Egyetem. 2016.11.07

Czipra Julianna, PMP

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 szerint¹ a férfiak aránya a szakmában 80%, míg a nők 20%, mely arány azonban országonként eltérhet. A 36 országra kiterjedő, 26 ezer projektmenedzsment megkérdező kutatás alapján számottevő különbség látható az arab és távol keleti országokban dolgozó női projektmenedzsment átlagos aránya (5%), valamint az angolszász, és skandináv országok női projektmenedzsment 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 projektmenedzsment. Az amerikai riport eredményei megegyeznek a szakma másik két jelentős kutatásának az eredményével, az angol *Association for Project Management* (APM)² és Anglia legnagyobb projektmenedzsment toborzásával foglalkozó *Arras People*³ cég 2015-ös kutatási eredményeivel.

A női projektmenedzsment száma fokozatosan nőtt az elmúlt két évtizedben. Egy 2009-es PMI felmérés alapján ma már olyan iparágakban is dolgoznak női projektmenedzsment, 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 projektmenedzsmenten végzett APM riport szerint Angliában a női projektmenedzsment átlagosan 29,5%-al kevesebbet keresnek férfi társaiktól.

Nők és (projekt)menedzsment

Janette Atkinson⁵ 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.

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

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 férfínál?), 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 projektvezetőként⁶. 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 projektmenedzsment 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, legköltségesebb, leginkább mediatisált 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 különbözőségeket, 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 tanuskodott, 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 a mélyinterjúkban is visszaköszött a nőktől, hogy a

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 Mulenburg G., 2002

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, 2007⁸; Cohen, Ornoy, Keren⁹). Cohen, Ornoy, Keren izraeli kutatók egy 280 fős projektmenedzser populáción végzett kutatás során ugyanezre 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 szélesben 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 maszkulin/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 vizsgáltak¹⁰. 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

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)

menedzsertársadalomba, ha azontúl, hogy magáévá teszi a maskulin 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 maskulin országban, ha mind a maskulin, 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 maskulin” 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

¹¹ http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hirek/human/Noi_informatikusok_es_szemelyisegmodosulasuk.html