

A cikk eredeti megjelenésének helye:

Véry Zoltán blogja

MFOR Controlling, 2011. május 29.

<http://blog.mfor.hu/controlling/6264.html>

PMI Tudás és Hálózat - Beszélgetés Pálvölgyi Lajossal



Minden tudás gyakorlati tudás. Németül úgy mondjuk, hogy *die Wissenspraxis*, mely elég jól kifejezi a dolgot, ami mögötte van.

A Project Management Institute hálózat (mert nem csak intézményről van szó) olyan fogalmak, és módszerek birtokában van, mely lehet vé teszi számára a projektmenedzsment elmélet és gyakorlat meghatározását és egységét.

Dr. Pálvölgyi Lajos, PMP a beszélget partnerem, a PMI Magyar Tagozat alapító tagja, alelnöke.

VZ: 2006-ban, amikor befejezték a fordítási-értelmezési munkát és az Akadémia Kiadónál megjelent a PMI PMBOK Guide magyar-nyelv kiadása a *Projektmenedzsment útmutató*, számunkra . *funkcionális vezet k számára . feltárult valami. Láthatóvá s érthetővé vált, hogy miképp gondolkoznak illetve mit és hogyan tesznek (mit igen, mit nem) a projektvezet k. Szerke a világon. Mert a projektek olykor igen kiterjednek. S abba is valamennyire beleláttunk a PMBOK Guide tudásbázis segítségével, hogy milyen ismeretekkel, módszerekkel és technikákkal dolgoznak a projektvezet k, s a projekt-stábok és miért azzal. Kérlek, vázold fel nekünk röviden, hogy a PMI illetve a PMI Hungarian Chapter miképp jutott el a PMBOK Guide projektmenedzsment törzskönyv (ezt én nevezem így) kiadásáig?*

PL: A Project Management Institute (<http://www.pmi.org>), a projektmenedzsment világszervezete. 1969-ben alakult annak felismerése kapcsán, hogy a projektekben nagyon sok hasonló vonás volt fellelhető, annak ellenére, hogy a legkülönbözőbb szakterületeket képviselték.

A **1976-os montreáli szimpóziumon már felmerült az a gondolat**, hogy a közösen használt módszerek alapján egy standardnak tekinthető módszertani dokumentumot lehetne összeállítani. Így indult a később PMBOK® Guide néven közismertté vált projektmenedzsment szabvány hosszú története. Ez volt a projektmenedzsment önálló szakmává válásának kezdete.

A PMBOK Guide kollektív munka eredménye, amely folyamatosan tovább fejlődik. Önkéntesek hada számos munkabizottságban dolgozik az egyes fejezeteken. Négyévente jelenik meg az újabb kiadás, legalább tíz nyelven. A könyv az általánosan elfogadott és bevált nemzetközi gyakorlatot tükrözi. Bárki beküldheti észrevételét. Minden javaslatnak esélye van arra, hogy figyelembe vegyék. Ha az összes kiadást és nyelvet tekintjük, akkor több mint hárommillió eladott példányról beszélhetünk.

Amikor a PMI hazai szervezetében először felmerült a könyvkiadás gondolata, a kiválasztás nem volt nehéz, hiszen a PMBOK Guide a projektmenedzserek bibliája, mindenképpen ezzel kellett kezdeni. A kérdés inkább az volt, hogy képesek vagyunk-e rá. És itt első sorban nem is a terjedelemre gondoltam (2004-es kiadású angol nyelvű eredeti 400 oldalas), hanem például olyan dolgokra is, hogy a magyar szakmai terminológiát nem kis mértékben tovább kellett fejleszteni ahhoz, hogy a könyv magyarul is megjelenhessen. A munka hátteréről annak idején egyszer már elbeszélgettünk (<http://dtb.bmsinformatika.hu/dspace/handle/BMS/18>).

VZ: A magyar nyelvű kiadásról igen, az eredeti angolról akkor kevésbé.

VZ: Aztán 2009-ben, és 2011-ben újabb könyvek jelentek meg a tíz fordításokban, szerkesztésekben, gondozásokban. A **Projekt-szponzorálás / Project Sponsorship** és a **Projektportfólió-menedzsment / Project Portfolio Management**. Úgy gondolom, hogy a könyv határai sohasem világosak vagy egyértelműen kijelöltek: a könyv, túl a címén, az első sorokon és az utolsó ponton, túl belső beosztásán és az autonómiáját adó formáján, része egy más könyvekre, más szövegekre, más mondatokra vonatkozó utalásrendszernek: egy háló egyetlen csomópontja. Szerintem a PMBOK Guide is egy ilyen csomópont a projektvezetési hálón. Tartalmában miképp kapcsolódik ez a három kiadvány?

PL: Igen, a három könyv valóban szorosan kapcsolódik egymáshoz, mindhárom tudatos kiválasztás eredménye. A PMBOK Guide egy-egy projekt vezetésének logikai keretét adja, és leírja a kapcsolódó folyamatokat, módszereket, eszközöket a projektvezető számára. A következő kötet egy szinttel feljebb megy, és a projektvezető számára a projektet jóváhagyó, felügyelő és támogató felső vezetői szöveget. Ezt a nagyon fontos szereplőt mi szponzornak nevezzük. Biztosítja az erőforrásokat, de a szerepe ennél jóval komplexebb. Sok felső vezető nem érti ezt a komplexitást, és nem kevés projekt éppen ezért nem lesz sikeres (vagy ezért sem lehet sikeres). Ilyen könyv korábban nem volt elérhető magyarul. Kétségtelen ajándék egy olyan felső vezető számára, akinek projekteket kell felügyelnie.

A szponzorálás már kicsit kitért a horizontot, hiszen egy szponzor általában több projektet felügyel. A most megjelent harmadik könyv pedig már egyértelműen erre koncentrál: miként kell optimalizálni egy olyan rendszert, amely sok projektből és programból áll? A projektportfólió-menedzsment tehát már nem a lokális optimumot keresi (az egyes projekt sikerét), hanem egyszerre tekint az összes projektre, ezek globális optimumát kutatva. Abban a tipikus helyzetben nyújt segítséget, amikor több projekt és program egyidejű megvalósításából fakadó problémákkal kell szembenéznünk. Azokat a folyamatokat, eszközöket és módszereket mutatja be, amelyek a portfólió komponensek megfelelő szempontok szerinti összegyűjtését, értékelését, kiválasztását és egymással összehangolt végrehajtását szolgálják a stratégia célok legjobb megvalósítása érdekében.

Mindhárom könyv hiánypótló munka a hazai szakirodalomban. Nagyon örülünk annak, hogy az Akadémiai Kiadó személyében kétségtelen partnerre találtunk szakmai publikációs programunk megvalósításában. (Legjobb tudomásunk szerint ezt a gyümölcsöző együttműködést senki sem bánták meg.) Ugyancsak sokat segített a folyamatos intenzív kooperáció a testvérszervezetünkkel, a Magyar Projektmenedzsment Szövetséggel is.

VZ: Szövegek sokasága vesz bennünket körül. Gondoljunk csak az Internetre, és a napi

munkánkra. Van egy mondás, mely szerint a világ szövegekben áll és azoknak számos olvasata van.+ Ilyen természet a nyelv. Az írás és az olvasás. A szakmai szövegekben azonban szöveg kell vennünk a jelentést, mert meg kell értetnünk, konkrétumokat. Jószerevével annyi névre van szükségünk, ahány megnevezendő dolog van az adott témában. Van annyi nevünk, s ha van, az magyarul ugyanazt jelenti? Hogy birkóztatok meg ezzel a fordítási-értelmezési problémával?

PL: Nehezen ... teljesen talán még maig sem. Természetesen az első vállalkozás, a PMBOK Guide fordítása vetette fel a legtöbb értelmezési problémát. Ez a könyv ugyanis a projektmenedzsment összes tudásterületét átfogó terjedelmes alapmű. (Például a glosszárium több mint 450 fontos fogalom meghatározását tartalmazza.) Sok angol szakkifejezésnek nem volt elfogadott magyar megfelelője, az egyértelműség kedvéért a magyar szakemberek is sokszor inkább az angol szavakat használták. Először tehát egy terminológiai munkacsoport jött létre, ahol **mintegy 20 szakember egy évig tanakodott azon, hogy mit minek fordítsunk.**

Lássunk néhány példát. Itt van például a **scope**. A projektmenedzsment egyik alapfogalma. Sokféleképpen fordítható. A legjobb verziók között van a **terjedelem** és a **tartalom**. De melyik a jobb? Segítségül megnéztem a PMBOK Guide hivatalos német fordítását, ott a **scope**+megfelelője: **Umfang, Inhalt**. vagyis nem tudták eldönteni, és ezért mindkét szót használták. Mi végül a **terjedelmet**+választottuk, mivel úgy éreztük, hogy ez jobban kifejezi a projekt sikere szempontjából fontos szakmai lehatároltságot. A napi munkában most pedig azt látom, hogy sokan a **szó**+kifejezést úgy használják, mintha magyar szó lenne. Hát így alakul a nyelv.

A fordítás során számos további kérdés merült fel, például, hogy a **performance** teljesítés vagy teljesítmény legyen-e, hogy a **change request** változtatási (vagy változási) igény (vagy kérelem) stb. A sort hosszan folytathatnánk. A helyes fordítás nyilván a kontextus megértésén alapul. A munka során végül egy közel **600 tételt tartalmazó házi szótár készült**, ami azt jelenti, hogy ezeknek a fogalmaknak a fordítása szigorú kontroll alatt állt. A honlapunk (<http://www.pmi.hu>) szakmai részén a szótár megtalálható. A másik két könyv szókincsét már erre az alapra lehetett azután építeni.

VZ: *Te, mint szakértő (értelmező, szakmai lektor) vettél részt a csapatban, több éve. Tudom, hogy nagy gondoskodással és nyelvi érzékenységgel kezeled a fordítói-értelmezői munkát. Kik azok (s nem csak nevekre gondolok) akik együtt vannak ebben a fordító-értelmező, tudásépítő, tudás gondozó tevékenységben? Több kollektíva?*

PL: Mindhárom esetben a módszer az volt, hogy az első (nyers) fordítást egy vagy két fordító végezte, akikkel a kiadó szerződést kötött. (Kiemelném a most megjelent Projektportfólió-menedzsment könyv két fordítója, Járdán Tamás és Schieszler Tamás szakszerző munkáját.) A PMBOK Guide esetében ezt megelőzően, a másik két esetben ezzel párhuzamosan folyt a terminológiai tisztázás. **A lektorálásba és a terminológiai kérdések megoldásába pedig a PMI és PMSZ tagjainak tágabb körét vontuk be, könyvenként kb. 15-20 szakembert.** Egy könyv lefordításához nyilvánvalóan messze nem kell ennyi dolgozó közreműködés, itt azonban valóban a kollektív munkán van a hangsúly. Úgy látom, sokan szívesen vesznek részt ezekben a munkákban, mi pedig örülünk a szakmai segítségnek.

A PMI szokásainak megfelelően itt mindig szigorúan önkéntes társadalmi munkáról van szó, az önkéntes szolgáltatás+ mindössze az, hogy (egy tiszteletpéldány átadása mellett) a közreműködők nevét feltüntetjük a könyvben. A csapat két-háromfős csapatok formájában dolgozik az egyes fejezeteken, alapvetően virtuális együttműködés keretében. Kevés a személyes találkozás. A csapat egésze nem, vagy legfeljebb csak a záró eseményen találkozik. A három csapat névsorára tekintve sok átfedés látható, de a visszatérők mellett mindig vannak új közreműködők is, sőt néha olyanok is, akik egyik projektmenedzsment

egyesületnek sem tagjai, csak egyszer en hallottak a dologról és bekapcsolódtak. Ebben az értelemben tehát nyitottak vagyunk. **Ami fontos: a szakmaiság és a megbízható együttműködés.** Akinek pedig az olvasók közül bármelyik kiadott könyvvel kapcsolatban észrevétele lenne, örülünk, ha azt a <http://www.pmi.hu> szakmai részében található e-mail címre megküldi. Igyekszünk majd figyelembe venni a következő kiadásnál ill. a következő projektben.

VZ: Nagyszerű dolog, hogy elérhető a vezetői és projektvezetői számára egy konszenzusos módon épülő, és fejlődő projektmenedzsment tudásbázis, mely mögött szakértők vannak. Lehet, adott esetben kérdezni, segítséget kérni. Mert sokszor azt is kell. Vajon ilyen szellemi háttér mellett, miért van az, hogy annyi projekt sikertelen? Tudom (mert láttam már), hogy erre van neked egy több pontos magyarázatod.

PL: Valóban, egy közelmúltban megjelent írásban felsoroltam néhány tipikus okot, amelyeket a projektvezetők gyakran emlegetnek:

- nem megfelelő követelményspecifikáció (az ügyfél nem tudja, hogy mit akar),
- ellenállás a változásokkal szemben (kevesen akarják, és sokan nem),
- ellentmondó és/vagy változó követelmények (sokan sokfélét akarnak, időről időre kicsit mást),
- a szükséges ráfordítás és költségkeret helytelen becslése,
- irreális elvárások az elérhető nyereség és megtérülés vonatkozásában,
- hiányos tervezés és nem megfelelő készítés (túl gyorsan elkezdik csinálni),
- a kommunikáció, a motiváció, az oktatás és a dokumentálás elhanyagolása,
- kockázati események és konfliktusok, amelyekre a projekt nem készült fel előre.

Bár ez távolról sem kívánt teljességre törekvő lista lenni, több levelet kaptam, amelyben kollégák kiegészítették a felsorolást. Volt aki azt mondta, hogy mindezek mögött sokszor a legfőbb ok az, hogy vagy a megrendelői vagy a szállítói oldalon a közreműködők nem ismerik, vagy nem tartják fontosnak a jól bevált projekt módszerek következetes alkalmazását. Ezen csak úgy lehet segíteni, ha biztosítjuk, hogy mindkét oldalon felkészült szakemberek legyenek.

VZ: ... felkészültek és érthető legyenek egymás számára, a projekt elejétől a végéig.

PL: Akárhogy is van, amit tudunk, az nem mindig elég; és a meglévő tudást sem mindig megfelelően alkalmazzuk. A projektek sikertelenségének ezen felül számos olyan további külső oka is lehet, amely **kívül esik a projektvezetőre, a projektcsapatra vagy a szponzor hatókörére.** Másrészt pedig, mivel minden projekt egyedi, mindig vannak olyan specifikus részletek, amelyeket csak a részletes tervezés vagy az azt követő megvalósítás során (egy részleteket pedig a projekt végén) ismerhetünk meg igazán. Néha pedig ez már késő.

VZ: Gondolkodjunk merészen! Az elmúlt egy évben olvastam-tanulmányoztam Emerson (ki a kontrollerek satyja) hatékonyság-felfogását, és könyveit. Száz éves szöveg, száz éves gondolatok, javaslatok. Mind érthető és még destruálható is. Vajon száz év múlva, kik, és mit olvasnak majd ki ezekből a PMI könyvekből?

PL: Vajon lesznek-e még könyvek száz év múlva? Hogyan fog kinézni a PMBOK Guide akkori 29. kiadása? (Ha egyáltalán lesz ilyen?) Nem hiszem, hogy akkor sokan fogják lapozgatni a mai könyveket, de mai ismereteink alap gondolatai nyilván visszaköszönnek majd a jövőbeli szakirodalomban is. Remélhetőleg sok új ismerettel gazdagítva. Remélhetőleg többen többen és jobban alkalmaznak majd abból, ami akkorra ismertté vált. És bízunk abban, hogy sokkal jobb és hatékonyabb lesz majd az oktatás-tanulás is. A tudás hasznosításában, alkalmazásában pedig intelligens eszközök, rendszerek és hálózatok a mainál sokkal jobban segítik majd a felhasználókat.

VZ: Könyvek . szerintem . lesznek, mert az, az ember alapvet kultúrélménye. Az intelligens eszközök (így a sokat-mér karóra, a multifokális szemüveg, az okos-telefon, a szupertávcs , az elektromikroszkóp, a számítógép, s a számítógéphálózat, stb ő) pedig egyre többet magukba foglalnak, magukba zárnak és egyre segít készebbek. Ennek a sokmindennek a gyors+ kiolvasását és megértését kell a következ 100 évben tovább fokozni. Mert amit többen, több évig raktak bele, azt nem lehet (ma még) gyorsan+kiolvasni és megemészteni. A befogadást, s a megértést kell támogatni . szerintem . egyre jobban.

VZ: Köszönöm a beszélgetést, köszönöm az együttm ködést!

Projektportfólió-menedzsment könyv kedvezményesen megrendelhet itt:

https://akademiai.hu/1104/gazdasag/tovabbi_konyvek/projektportfolio_menedzsment

