

## Εισαγωγή

Η *Τέχνη του Πολέμου για Project Managers*, παρότι είναι ένα βιβλίο σαφώς προσανατολισμένο στο σύγχρονο μάνατζμεντ, αποτελεί συνθετικό αποτέλεσμα παραγόντων που αποτελούν υπερσύνολο της επιχειρηματικής παιδείας, της επαγγελματικής εμπειρίας και του κόσμου των επιχειρήσεων εν γένει. Οφείλει την ύπαρξή της σε μια τρισδιάστατη γενεσιουργό αιτία: την έντονη ροπή μου για τη μελέτη της Ιστορίας, την επαγγελματική μου ιδιότητα και μια σειρά από διαπιστώσεις, καρπό συνδυασμού των δύο πρώτων παραγόντων.

Θα ξεκινήσω με το ενδιαφέρον μου για την Ιστορία. Ενδιαφέρον που, αναλογιζόμενος τις βασικές μου σπουδές και τον επαγγελματικό μου προσανατολισμό, αποτελεί ένα όμορφο παράδοξο, το οποίο επιπρόσθετα δεν ήταν εστιασμένο στην οικονομική, πολιτισμική, κοινωνιολογική, φιλοσοφική ή άλλη θεώρηση της Ιστορίας, όσο σε αυτή που ονομάζεται ευρύτερα Στρατιωτική ή Ιστορία της Στρατηγικής. Δυστυχώς, η πορεία της ανθρωπότητας έχει να δώσει μεγάλη ικανοποίηση στον αναγνώστη που θα θελήσει να εξετάσει τον ιστορικό χρόνο προσδιοριζόμενο από πολέμους και μάχες. Όλη η Ιστορία αποτελεί μνημείο της ανθρώπινης καταστροφικότητας.

Μέσα όμως από το συχνά απαίσιο αυτό ιστορικό προσωπείο, παρατηρούνται διδάγματα με διαχρονική αξία και τέτοια καθολικότητα που, αν μη τι άλλο, κινούν την προσοχή του στοιχειωδώς προσεκτικού ερευνητή. Οι *ιδιαίτερες ανθρώπινες αντιδράσεις* που εκκινούν από τις ακρότητες τις οποίες δοκι-

μάζει και στις οποίες δοκιμάζεται η ανθρώπινη προσωπικότητα, η *ασυνήθης συμπεριφορά* (πόσες φορές δεν «ξανά-ανακαλύψαμε» τον εαυτό μας όντας υπό την πίεση δύσκολων συνθηκών), η *ένταση της στιγμής* σε ευθεία σύγκρουση με τα όποια αποθέματα ψυχραιμίας και την ψυχρή λογική, ο ρόλος του τυχαίου στη διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος μέσω της ξαφνικής μεταβολής της τροπής μιας μάχης, είναι μόνο μερικές δοκιμασίες οι οποίες εξιστορούνται χιλιάδες φορές κατά την αφήγηση των ιστορικών χρόνων.

Ο πόλεμος και γενικότερα οι καταστάσεις έντονης σύγκρουσης και διεκδίκησης προκειμένου για την επίτευξη ενός στόχου ή την υλοποίηση ενός οράματος, οδηγούν μεταξύ άλλων:

- Στην πρακτική εφαρμογή ευφυΐας με τη μορφή της στρατηγικής, της τακτικής και των ελιγμών (και πολλές φορές κατ' ανάγκη, της *εξαπάτησης*, με την εφαρμογή των αρχαίων ελληνικών «στρατηγημάτων»<sup>1</sup>), προκειμένου για την επίλυση ενός προβλήματος πολύ συναφούς με τον κλασικό ορισμό του προβλήματος της πολιτικής οικονομίας: *τη χρήση περιορισμένων πόρων για την επίτευξη απαιτητικών σκοπών*.
- Στην εξακρίβωση ποικίλων προσωπικών και ομαδικών ορίων (όρια ψυχολογικά, όρια απόδοσης και όρια αντοχής).

---

1. Η πραγματική σημασία του στρατηγήματος είναι η επινόηση και εφαρμογή ενός σχεδίου εξαπάτησης του αντιπάλου (με τη μορφή παραπλάνησης ή παγίδας), προκειμένου να μετριαστούν τα στρατηγικά του πλεονεκτήματα, όπως είναι ενδεικτικά η υπεροπλία, η πλεονεκτική θέση και το ψυχικό σθένος. Ουσιαστικά, πρόκειται για εφαρμοσμένη «πονηριά», παρά για ευφυΐα η οποία αργότερα συνδέθηκε με την πολυπλοκότερη έννοια της στρατηγικής. Βλ. Πολύαινος, *Στρατηγήματα*, εκδ. Κάκτος.

- Στην προβολή της προσωπικότητας ως κυριότερου χαρακτηριστικού επηρεασμού της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και της διαμόρφωσης του τελικού αποτελέσματος.
- Στη διαπίστωση ότι το αποτέλεσμα εξαρτάται τόσο από παραμέτρους όπως η στρατηγική, η οργάνωση και ο προγραμματισμός, όσο και το ηθικό, το πλέγμα των ανθρωπίνων σχέσεων και, φυσικά, η τύχη.

Άρα η έρευνα γεγονότων που διαδραματίστηκαν κάτω από συνθήκες αιματηρά ανταγωνιστικές, παρέχει πλούσια, μοναδικά συμπεράσματα, εκμεταλλεύσιμα τόσο σε καθημερινή/προσωπική βάση, όσο και σε συλλογική/επαγγελματική, αν δεχτούμε το αυτονόητο, ότι δηλαδή ζούμε σε περιβάλλον που προάγει την επίδειξη ισχύος και τον ανταγωνισμό, που με τη σειρά του την προωθεί σε νέα όρια, την ενισχύει.

Η δεύτερη διάσταση προέρχεται από τα τελευταία δέκα χρόνια της επαγγελματικής μου δραστηριοποίησης ως σύμβουλος επιχειρήσεων. Η απασχόλησή μου με τη διοίκηση έργων (κυρίως υλοποίησης πληροφοριακών συστημάτων), με οδήγησε στο να ανακαλύψω ότι η «στρατηγική» πλευρά της διοίκησης έργων δημιουργούσε αυτόματους συνειρμούς με την «καθαρή», αυθεντική στρατηγική και τα δικά της «έργα». Κάθε πλευρά δράσης και ανάπτυξης των δραστηριοτήτων μου ως project manager ήταν μια πολύ συγκεκριμένη «επιχείρηση» με τη στρατιωτική έννοια. Μια επιχείρηση που πρέπει να εκτελεστεί με αυστηρούς περιορισμούς σε ρευστό και ευμετάβλητο περιβάλλον, πολλές συγκρούσεις, αντιπάλους με «πολιτικής» φύσεως κίνητρα και, βέβαια, απώλειες, με τη μορφή του κόστους, στα πλαίσια ενός οργανισμού όχι απομονωμένου, αλλά ενταγμένου σε ένα ευρύτερο πόλεμο επιχειρησιακής επιβίωσης. Αυτό που έπρεπε να χρησιμοποιήσει όποιος ήθελε στοιχειωδώς να αποφύγει δυσάρεστες εκπλή-

Ξεις, ήταν και είναι κάποιας μορφής Στρατηγική. Δηλαδή, μια μεθοδευμένη και βηματική προσέγγιση, είτε με τη μορφή απλής μεθοδολογίας είτε με πληρέστερα τεκμηριωμένο και τυπικό τρόπο, είτε χωρίς ιδιαίτερο μεθοδολογικό σχήμα, βάσει κυρίως της εμπειρίας και των ενεργειών που προκύπτουν και καλλιεργούνται από αυτήν.

Το πλήθος των ζητημάτων που αντιμετωπίζει ένας σύγχρονος project manager πολλές φορές είναι εξαιρετικής πολυπλοκότητας, και αυτό αποδεικνύεται εύκολα για τουλάχιστον δύο λόγους:

1. Τα γεγονότα, όσο και να προσπαθούμε να τα «ελέγξουμε» στο πλαίσιο δομημένων προσεγγίσεων και της τεκμηριωμένης στρατηγικής, στην τελική τους έκφανση παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις, οι οποίες προσδιορίζονται κυρίως από τον ανθρώπινο παράγοντα, το πολυδαίδαλο εξωτερικό περιβάλλον και την υφιστάμενη κουλτούρα (η οποία προσδιορίζεται από περιοριστικές νόρμες, πολιτικές και διαδικασίες). Το πλήθος των σχολών σκέψης στη διοίκηση των επιχειρήσεων, οι εποχιακές τάσεις των σχολών αυτών (που πολλές φορές κινούνται στα όρια κάποιου είδους μεθοδολογικής «μόδας») προσθέτουν επιπλέον τεκμηρίωση στην εν λόγω διαπίστωση.
2. Η διαμόρφωση της πραγματικότητας, όσο και να γίνεται προσπάθεια να ελεγχθεί θετικιστικά/ντετερμινιστικά, διαπνέεται από τυχαίους παράγοντες, σε τέτοιο βαθμό, ώστε σε συνδυασμό με το απρόβλεπτο της ανθρώπινης φύσης –και ειδικότερα της ανθρώπινης θέλησης– δύσκολα οδηγούν σε μοντέλα συμπεριφοράς και ενεργειών. Άλλωστε, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που χρειάστηκε πολύ περισσότερο χρόνο για να εξεταστεί σε βάθος από ό,τι άλλοι περισσότεροι «δομημένοι» επιστημονικοί το-

μείς, αν θεωρήσουμε τον 20ό αιώνα ως αιώνα της ψυχανά-  
λυσης, ανάλυσης της συμπεριφοράς σε ατομικό και συλλο-  
γικό επίπεδο.<sup>2</sup>

Στη συνέχεια (η τρίτη πρόκληση) ήρθε κατόπιν μελέτης της βι-  
βλιογραφίας, η οποία αναφερόταν στους κλασικούς της στρα-  
τιωτικής στρατηγικής και τη μεταφορά της εμπειρίας τους από  
τα πεδία των μαχών στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων.

Ειδικά τα τελευταία χρόνια, η προσπάθεια να αναζητηθούν  
ψήγματα γνωστικού χρυσού στην κλασική σκέψη μεγάλων  
στρατιωτικών ηγετών και θεωρητικών της στρατιωτικής στρα-  
τηγικής ευρύτερα, τα οποία θα έχουν εφαρμογή στο πεδίο των  
επιχειρήσεων, έχει γνωρίσει μεγάλη άνθηση. Η έννοια του  
κλασικού είναι συνυφασμένη με εκείνη της διαχρονικότητας,  
και στο πλαίσιο αυτό η κλασική σκέψη έχει πολλές φορές χρη-  
σιμοποιηθεί ως σημείο αναφοράς για την αναζήτηση βάσεων  
προσδιορισμού, τόσο της στρατηγικής, όσο και του ευρύτερου  
«επιχειρείν» σε όλες του τις εκφάνσεις, ακόμη και εκείνων που  
προσδιορίζονται από φιλοσοφικές έννοιες όπως, ενδεικτικά,  
της ηθικής, της αλήθειας και του κάλλους.<sup>3</sup>

Στην καθ' όλα σεβαστή προσέγγιση, παρατηρήσαμε ότι  
υπήρχαν στοιχεία απλοποίησης<sup>4</sup> των συμπερασμάτων και κυ-  
ριότερα μια μονόπλευρη αναφορά σε τεχνικές και μεθοδολο-  
γίες που προέρχονταν από την αρχαία Κίνα, με ιδιαίτερο βά-  
ρος σε ένα σύγγραμμα 2.500 ετών, την *Τέχνη του Πολέμου*, του

---

2. Το ανά χείρας κείμενο αναγνωρίζει σε τέτοιο βαθμό την κρισι-  
μότητα του ανθρώπινου παράγοντα, ώστε θα μπορούσε να ισχυριστεί  
κάποιος ότι είναι ένα κείμενο περισσότερο για τον project manager  
παρά για το project management.

3. Βλ. το ενδιαφέρον T. Harris, *If Aristotle ran General Motors*,  
Henry Holt & Co., 1997 ή, στον αντίποδα αυτού, το *What Machiavelli  
would do?*, Stanley Bing, Harper Business.

4. Στα όρια της υπεραπλούστευσης κάποιες φορές.

Sun Tzu, Κινέζου στρατηγού και θεωρητικού της στρατηγικής. Ένα αναμφίβολα σημαντικό κείμενο αποφθεγματικού χαρακτήρα, το οποίο, βασιζόμενο σε φιλοσοφικές πεποιθήσεις της Ανατολής (I-Ching, Tao), εισηγείται συγκεκριμένες πολεμικές τακτικές βασιζόμενες στη ριζοσπαστική, για τα δυτικά δεδομένα, αρχή της έμμεσης προσέγγισης, δηλαδή την αποφυγή της άμεσης σύγκρουσης, την επιλογή του κατάλληλου σημείου και χρόνου αποδυνάμωσης του εχθρού με όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες, γεγονός που, σύμφωνα με τον Κινέζο στρατηγό/διανοητή, οδηγεί στην ιδανική κατάσταση του να «κερδίζεις χωρίς να μάχεσαι».

Δεδομένου του σχεδόν εκ διαμέτρου αντίθετου παραδοσιακού δυτικού άμεσου τρόπου προσέγγισης των συγκρούσεων, η *Τέχνη του Πολέμου* κατέστη ιδιαίτερα δημοφιλές βιβλίο, τόσο σε ό,τι αφορά τη στρατιωτική του διάσταση, όσο και σε ένα κοινό ευρύτερο, το οποίο επιθυμούσε ευφρέστερους τρόπους αντιμετώπισης των ανταγωνιστικών συγκρούσεων, με ιδιαίτερη έμφαση στις τάξεις των νέων manager. Στο πλαίσιο αυτό, ξεκίνησε μια προσπάθεια ερμηνείας και προσδιορισμού θεμάτων επιχειρησιακού ενδιαφέροντος, σε τομείς που εκτείνονται από το marketing και τις πωλήσεις έως την καθολική επιχειρησιακή στρατηγική, υπό το πρίσμα των αποφθεγμάτων του Sun Tzu.

Η προσπάθεια αυτή ήταν σε κάποιο βαθμό απλοϊκή για ένα τόσο πολύπλοκο ζήτημα όπως η στρατηγική, σε συνδυασμό με ένα αντίστοιχα –και ίσως περισσότερο– πολύπλοκο ζήτημα, όπως είναι η εφαρμογή της στο επιχειρησιακό πεδίο. Ειδικά στο τι είναι και τι συνιστά την επιχειρησιακή στρατηγική, ουκ εστίν τέλος στις προσεγγίσεις.<sup>5</sup> Η δε προσπάθεια να

---

5. Μια πρώτη ιδέα δίδεται στον αναγνώστη στις δέκα διαφορετικές προσεγγίσεις για τον όρο στρατηγική, όπως αναφέρονται από τον Mintzberg, στο *The Strategy Process*, βλ. Βιβλιογραφία.

εμπλακούν δάνεια όρων από το χώρο της στρατιωτικής στρατηγικής αποδεικνύει τη διαρκή ανάγκη για (επανα)προσδιορισμό της κατάστασης.

Ειδικά για τις προτάσεις της κινέζικης εκδοχής της *Τέχνης του Πολέμου* δεν μπορούμε να αποφύγουμε μερικούς απλούς προβληματισμούς, που πηγάζουν από τη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα:

- Ποια είναι αυτή η κατάσταση που μπορούμε να προσδιορίσουμε θετικά αποτελέσματα πριν ακόμη αναμετρηθούμε με τους αντιπάλους μας, τους ανταγωνιστές μας ή ό,τι άλλο βρίσκεται μεταξύ των προθέσεών μας και των στόχων μας; Ποιος είναι εκείνος ο συνδυασμός ικανοτήτων, τύχης και στρατηγικής που θα οδηγούσε σε θετικά αποτελέσματα μια τέτοια προσέγγιση;
- Πόσες φορές η απευθείας σύγκρουση δεν αποτελεί προϊόν προσεκτικής στρατηγικής επιλογής, αλλά ένα *αναπόφευκτο αποτέλεσμα* σε μια διαδικασία αλλαγής που απαιτεί «άμεση προσέγγιση», άμεση αντιμετώπιση, αναγκάζοντας (ή ακόμη «σύροντας») τη μία ή την άλλη πλευρά του επιχειρησιακού «παιγνίου» να ακολουθήσει τη λεγόμενη *Στρατηγική της εκμηδένισης*;

Το αποτέλεσμα των προσεγγίσεων της επιχειρησιακής στρατηγικής με αποκλειστικό γνώμονα την Τέχνη του Πολέμου, αν θα ήταν υπερβολή να το χαρακτηρίσουμε φτωχό, ήταν οπωσδήποτε ελλιπές. Χαρακτηριζόταν από το πολυπληθές των προτεινόμενων «ευφυών» ερμηνειών (στα όρια του «χρησμού»), χωρίς ανάλογη πρακτική απόδοση, χωρίς λύσεις με εφαρμογή στην επιχειρησιακή καθημερινότητα. Μια αιτιοκρατική προσέγγιση φράσεων και ερμηνειών με λίγα πρακτικά αποτελέσματα για όλους εμάς που κινούμαστε στο ανταγωνιστικό πε-

δίο των επιχειρήσεων και ζούμε και εργαζόμαστε σε έναν κυκλώνα γεγονότων και αδυσώπητου ανταγωνισμού, με κανόνες που επαναπροσδιορίζονται καθημερινά.

Κατά τη διάρκεια συγγραφής της *Τέχνης του Πολέμου για Project Managers*, έγινε κατανοητό ότι η συνεισφορά του Κινέζου διανοητή της στρατηγικής στην τέχνη του πολέμου είναι βεβαίως ιδιαίτερα σημαντική, αλλά δεν επαρκεί από μόνη της. Απαιτείται μια *σύνθεση προσεγγίσεων*, αν θέλει κανείς να αυξήσει την εγκυρότητα και την πληρότητα<sup>6</sup> του εγχειρήματος. Άρα έπρεπε να αποφύγει τον παραγκωνισμό σημαντικών ιστορικών προσώπων-αναλυτών και στοιχείων.

Η αναζήτηση τέτοιων πηγών με οδήγησε σε πολλές και ιδιαίτερα ευχάριστες εκπλήξεις. Μια πρώτη ήταν ότι η *αποφυγή της άμεσης σύγκρουσης ήταν συμπέρασμα το οποίο είχε τεκμηριωθεί σε Δυτικά κείμενα*,<sup>7</sup> και μάλιστα στην *Αρχαία Ελληνική Γραμματεία*. Για μια ακόμη φορά, η ελληνική σκέψη ήταν παρούσα, αν και αγνοημένη συστηματικά στα ζητήματα στρατηγικής. Ο *Ονάσανδρος με τον Στρατηγικό του*, ο *Στοβαίος με τη συλλογή των Στρατηγικών του αποφθεγμάτων*, ο *Πλούταρχος με τους Παράλληλους Βίους*, ο *Πολύαινος με τα περίφημα Στρατηγήματα*, πρόσφεραν πλούσιο στρατηγικό υλικό, ιδιαίτερης αξίας, γιατί δεν περιορίζονταν στα λεγόμενα «στρατηγήματα», αλλά επεκτεινόταν και σε ζητήματα στρατηγικής, ηγεσίας, χειρισμού των ψυχολογικών παραγόντων, προγραμματισμού του εγχειρήματος, στελέχωσης και διοίκησης εν γένει.

---

6. Θα έλεγε κανείς ότι οι πιο σημαντικοί ερμηνευτές του Sun Tzu είναι οι πρώτοι Κινέζοι σχολιαστές του κειμένου, των οποίων τα σχόλια πολλές φορές όχι μόνο διαθέτουν το πνεύμα και τη δυναμικότητα του δασκάλου, αλλά μερικές φορές τα ξεπερνούν (βλ. Sun Tzu, *The Art of War*, Shambala).

7. Ποικίλες αναφορές στον *Στρατηγικό* του Ονάσανδρου, αλλά και το σύνολο των *Στρατηγημάτων* του Πολύαινου, εκδ. Κάκτος.



Η κορυφαία όμως παράλειψη, σε ό,τι αφορά το σχολιασμό στρατιωτικών/στρατηγικών γεγονότων, η οποία θα αποτελούσε *ύστατη πράξη ιστορικής αναιδείας*, θα ήταν η παραμέληση του *Θουκυδίδη*, ο οποίος δημιουργεί, σχεδόν την ίδια ιστορική περίοδο με τον Sun Tzu, ένα ομολογουμένως πιο *απαιτητικό* σε ανάλυση και συμπεράσματα έργο, ωστόσο εξαιρετικά πλούσιο για τον πιο προσεκτικό και επίμονο αναγνώστη. Δεν πρέπει να αγνοούμε ότι η συνεισφορά του *Θουκυδίδη* στην τέχνη του πολέμου είναι τέτοια που έχει οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι ουσιαστικά έχει γράψει *«όχι μόνο την ιστορία του Πελοποννησιακού Πολέμου, αλλά και την ιστορία των Ναπολεόντειων πολέμων, του Α' Παγκόσμιου Πολέμου, του Β' Παγκόσμιου Πολέμου και του Ψυχρού Πολέμου»*,<sup>8</sup> προσφέροντας όχι μόνο την ιστορική καταγραφή αλλά και πλήθος συμπερασμάτων, τα όποια όμως απαιτούν *«πνευματική αλιεία»*, καθιστώντας τη χρήση τους προϊόν το οποίο βρίσκεται στη διάθεση των πιο προσεκτικών και υπομονετικών μελετητών. *Είναι όμως συγκλονιστική εμπειρία για το μελετητή του σύγχρονου μάνατζμεντ το πόσο αβίαστα, αποφθέγματα του Πελοποννησιακού Πολέμου, συμπληρώνουν τη σκέψη και τον προβληματισμό γύρω από τη διαχείριση ενός έργου, π.χ., υλοποίησης πληροφοριακού συστήματος στον 21ο αιώνα!*

Σε συνέχεια του *Θουκυδίδη*, η συνεισφορά του *Ναπολέοντα*, του *Moltke* και άλλων επιμέρους προσωπικοτήτων, που συνδέονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο με τη στρατηγική, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Ειδικά σε ό,τι αφορά τον *Ναπολέοντα*, η διαπίστωση του μελετητή του έργου του, *F. M. Kirchheim*, ότι *«...κανείς στις μέρες του δεν κατάλαβε καλύτερα ότι ένας στρατός είναι συσσώρευση λεπτομερειών, μια αλυσίδα αμέτρητων συνδέσμων»*, είναι χαρακτηριστικά αποκαλυ-

---

8. Βλ. Αθ. Πλατιάς, *Διεθνείς Σχέσεις και Στρατηγική στον Θουκυδίδη*, εκδ. Εστία.

πτική. *Τι πιο παρεμφερές με τη φύση της σύγχρονης επιχείρησης και του πλαισίου που αναπτύσσονται και ολοκληρώνονται τα έργα εν γένει;*

Τό σημείο όμως στο οποίο θέλω να επιμείνω, η ουσία μιας προσπάθειας όπως αυτή τού να συνδεθεί ο *Ναπολέον* με τον P. F. Drucker και ο *Θουκυδίδης* με τον κύκλο ζωής της ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων, είναι η *δημιουργική εκμετάλλευση η οποία θα προκύψει από τη σύνθεση ετερόκλητων εννοιών και μελετητών*. Είναι μια προσπάθεια συμβολής σε αυτό που ο A. Koestler είχε αποκαλέσει ουσία της επιστήμης, η οποία «δεν έγκνεται στο να ανακαλύπτουμε νέα γεγονότα, αλλά στο να ανακαλύπτουμε νέους τρόπους επανεξέτασης αυτών».<sup>9</sup> Και στην περίπτωση της στρατηγικής και του μάνατζμεντ επιβάλλεται η επανεξέταση. *Επανεξέταση σε αναζήτηση δημιουργικής σύνθεσης και πρακτικών αποτελεσμάτων, σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα, η οποία δεν απαιτεί νέες, φαινές και περισπούδαστες προσεγγίσεις, παρά ένα αποτελεσματικό συνδυασμό απλής λογικής και αντίστοιχα απλών αρχών*. Παρότι το επιτυχές μάνατζμεντ έχει ισχυρές βάσεις στην αντίστοιχη παιδεία και εμπειρία, έχει άλλο τόσο ισχυρές βάσεις σε παράγοντες που αγγίζουν τα όρια της τέχνης, όπως και η στρατηγική που εφάρμοσαν ανά τους αιώνες οι μεγάλοι στρατηγοί. Παράγοντες που οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι ικανές και αναγκαίες συνθήκες εκτέλεσης αποτελεσματικού μάνατζμεντ εκτείνονται και σε προσόντα που δεν διαθέτουν απαραίτητα όλοι όσοι θα ασχοληθούν με αυτό.

Ωστόσο, αν απομονώναμε έναν και μόνο παράγοντα που λείπει από την καθημερινότητα της επιχειρησιακής διοίκησης, είτε πρόκειται για έργα είτε πρόκειται για την κλασική καθημερινή πραγματικότητα, τη λεγόμενη διοίκηση γραμμής (Line Management), με έκπληξη θα διαπιστώναμε ότι δεν είναι το τα-

9. Βλ. A. Koestler, *The Act of Creation*, Penguin, 1989.

λέντο και η ηγετική προσωπικότητα που το εφαρμόζει, ούτε βέβαια η εφαρμογή πολύπλοκων μεθοδολογιών και τεχνικών που θα διασφαλίσουν το αποτέλεσμα.

Κατά τρόπο παράδοξο, λείπει η απλή λογική, η λογική εκείνων των στρατηγών που δεν εκπαιδεύθηκαν ποτέ για να γίνουν στρατηγοί, αλλά όμως μεγαλούργησαν στο πεδίο. Λείπει η δυνατότητα του να είναι κανείς απλός και αποτελεσματικός (αποτελεσματικά απλός) μέσα από τους δαιδάλους της θεωρίας και των δογματικών προτροπών της, λείπει η απλή ματιά προς την πραγματικότητα, λείπει η κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα και της συνεισφοράς του στο επιχειρησιακό αποτέλεσμα.

*Αυτό το έλλειμμα επιθυμούμε να αμβλύνουμε.*





*Το πεδίο  
της διοίκησης έργων*

*«Στον πόλεμο  
τα πάντα είναι διανοητική προεργασία».*

Ναπολέον



- ✿ Η σύλληψη και η εκτέλεση ενός έργου στα πλαίσια της επιχειρησιακής πραγματικότητας, αποτελούσε πάντα μια μάχη (ή πολλές μάχες μαζί) στον πόλεμο της επιχειρησιακής επιβίωσης. Μια σύγκρουση δυνάμεων και συμφερόντων με εντάσεις, απώλειες, μερικές φορές με «νικητές», ενώ ακόμη περισσότερες φορές, με πολλούς «ηττημένους».
- ✿ Όπως ισχύει για κάθε μάχη, η έκβασή της μπορεί να αποτελέσει απλώς μια ακόμη νίκη ή αντίστοιχα μια ήττα, ή ακόμη σοβαρότερα, να κρίνει τον πόλεμο!
- ✿ Όπως ισχύει για κάθε μάχη, ο τόπος και ο χρόνος μπορούν να αποτελέσουν επιλογή μόνο της μιας πλευράς, και αυτό να σημαίνει αναγκαστική συμμετοχή της άλλης.
- ✿ Όπως συμβαίνει σε κάθε πόλεμο, καμία μάχη δεν μοιάζει απολύτως με τις προηγούμενες...
- ✿ Όπως σε κάθε μάχη, η αντιπαλότητα αναμένεται να δημιουργηθεί και μεταξύ των συναδέλφων...
- ✿ Όπως σε κάθε μάχη, απαιτείται στρατηγική...
- ✿ Όπως ισχύει για κάθε μάχη, και στην επιχειρηματική της εκδοχή οφείλει να έχει ένα τέλος, και φυσικά ο στρατηγός

πρέπει να φροντίζει να είναι επιτυχές. Στον πόλεμο επιβίωσης, σε συνθήκες απόλυτου ανταγωνισμού.

- ❖ Το επιχειρησιακό πεδίο ήταν και παραμένει πεδίο «πολεμικό».

*«Η τέχνη του πολέμου είναι μια απλή τέχνη, και όλα στηρίζονται στην εκτέλεση— τίποτα δεν είναι σαφές, τα πάντα είναι κοινή λογική και τίποτα σχετικό με αυτή δεν είναι ιδεολογικό. Η τέχνη του πολέμου συνίσταται, δεδομένου ενός κατώτερου στρατού, στο να έχεις πάντα περισσότερες δυνάμεις, στο σημείο που επιτίθεσαι ή δέχεσαι επίθεση, απ' ό,τι ο αντίπαλος, αλλά αυτή η τέχνη δεν μαθαίνεται από τα βιβλία ή από την εξάσκηση. Είναι μια αίσθηση ηγεσίας η οποία ενσαρκώνει κατάλληλα την ευφυΐα για τον πόλεμο.»*

Ναπολέον

- ❖ Η Διοίκηση του έργου θα αναπτυχθεί σε ένα «πεδίο πολέμου» όπου θα βάλλεται διαρκώς και με ένταση από μεγάλο αριθμό πιεστικών παραγόντων. Διεθνοποίηση ανταγωνισμού, διαρκής μεταβολή των επιχειρηματικών και των επιχειρησιακών διαδικασιών, πληροφορική σε ρυθμούς φρενήρεις με εξαιρετικές δυνατότητες, που δεν προλαβαίνεις να υλοποιήσεις ένα σύστημα και τις διαδέχεται μια νέα τεχνολογική γενεά, διαρκής κίνηση στο πεδίο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, πτώση επιχειρησιακών κολοσσών που θυμίζουν έντονα την άνοδο και την πτώση των μεγάλων αυτοκρατοριών του παρελθόντος.



- ✘ Αλλά την ίδια ακριβώς στιγμή, η σημερινή επιχείρηση υφίσταται και τις επιπτώσεις από την πληροφορική, που στην επιχειρησιακή της εκδοχή, δεν αποδίδει τα αναμενόμενα, την ταχύτερη διεθνοποίηση των κρίσεων, η οποία μεταδίδει αστραπιαία τα δυσμενή αποτελέσματα από τη μία πλευρά του πλανήτη στην άλλη, επενδύσεις σε έργα που είτε ποτέ δεν απέδωσαν, είτε ποτέ δεν ολοκληρώθηκαν, συγχωνεύσεις που ποτέ δεν «συγχώνευσαν», αλλά, αντίθετα, αποτέλεσαν εξαγορές στην κακή τους εκδοχή.
- ✘ Όμως μέσα σε αυτό τον κυκεώνα Ηρακλειτικής ρευστότητας, οι σταθερές αξίες της τέχνης της διοίκησης δείχνουν να μένουν αναλλοίωτες, διαχρονικές. Δείχνουν να μην εξαρτώνται από τα επιμέρους γεγονότα και τον εκάστοτε τρόπο εκδήλωσής τους.

*«Τα πάντα εξαρτώνται από το χαρακτήρα που η φύση προίκισε το στρατηγό, τα προτερήματά του και τα σφάλματά του, το χαρακτήρα των στρατιωτών, την ακτίνα των όπλων, την εποχή και χιλιάδες άλλες περιστάσεις που ποτέ δεν είναι οι ίδιες.»*

Ναπολέον

- ✘ Μέσα σε αυτό το επιχειρησιακό περιβάλλον θα αναπτυχθεί το έργο. Ένα επιχειρησιακό εγχείρημα με σαφή αρχή και τέλος, εκπονούμενο από συγκεκριμένη ομάδα, προκειμένου να επιτευχθεί επιχειρησιακός στόχος υπό τον περιορισμό του κόστους, του χρόνου και της ποιότητας. Μέσα σε αυτό το επιχειρησιακό περιβάλλον, θα διοικηθεί το έργο.

- ✿ Στον πόλεμο του επιχειρησιακού ανταγωνισμού όλοι θα προσπαθήσουν για την «αιώνια» αποτελεσματική συνταγή της επιτυχίας. Θα αναζητήσουν τις βασικές αρχές, τις επιτυχημένες τεχνικές, τα «πρέπει» και τα «μη», θεωρήσεις του α' ή του β' τύπου, μεθοδολογίες εγγυημένης επιτυχίας και άλλα νοητικά σχήματα και εργαλεία. Πόσες φορές, όμως, δεν έχουν ανατραπεί όλα αυτά μπροστά στο τυχαίο που επίσης «έτυχε» να μην υπολογίζουμε; Ή αντίθετα, πόσο έχουν διευκολυνθεί όλα από την εξαιρετική ικανότητα εφαρμογής τους από εκείνους που έχουν επωμιστεί και διεκπεραιώσει με επιτυχία το έργο αυτό;

*«Τα στρατηγικά δόγματα δεν απέχουν πολύ από τους βασικούς κανόνες του κοινού νου.»*

Μόλτκε

- ✿ Ο project manager θα καταλάβει έγκαιρα ότι, όπως σε κάθε μορφής διοίκηση, έτσι και στη διοίκηση των έργων δεν υπάρχει λύση γενικής αξίας. Κάθε έργο είναι μοναδικό, θα προσπαθήσει να επιτύχει κάτι το οποίο δεν έχει ξαναγίνει, όχι ως προς το τελικό προϊόν ή αποτέλεσμα, όσο ως προς το μοναδικό, κάθε φορά, συνδυασμό μερικών συνιστωσών με ιδιαίτερη σημασία, όπως οι ικανότητες, οι ανθρώπινες διαθέσεις και οι συγκυρίες.

*«Στον πόλεμο, όπως και στην τέχνη, δεν υπάρχουν γενικής χρήσης υποδείγματα. Σε κανένα από τα δύο, ένας κανόνας δεν μπορεί να πάρει τη θέση του ταλέντου.»*

Μόλτκε

- ❖ Ο project manager θα απομυθοποιήσει εγκαίρως την πρακτική της εφαρμοσμένης διοίκησης έργων από τις «αλήθειες-μύθους» που την περιβάλλουν. Και είναι δυστυχώς πολλοί.
- ❖ *Μύθος πρώτος:* οι «τεχνικοί» επαρκούν για να δώσουν –κάθε είδους– λύση.
- ❖ Η πείρα των «μαχών» στο πεδίο των επιχειρήσεων έχει καταδείξει ότι η διοίκηση έργων είναι διαδικασία πολύ απαιτητική. Ο επικεφαλής του έργου αναμένεται να χειριστεί αποτελεσματικά ένα μεταβαλλόμενο σχήμα ανθρώπων, συστημάτων και τεχνικών προκειμένου να επιτευχθεί η επιθυμητή ολοκλήρωση του έργου. Δεν πρέπει να παρασυρθεί από τους υπέρμαχους της μιας ή της άλλης σχολής του μάνατζμεντ, ιδιαίτερα από τους υπέρμαχους της τεχνικής προσέγγισης, τους οπαδούς των απόλυτα ορθολογικών «συστημάτων» κάθε μορφής. Οι τεχνικοί, όπως και κάθε είδους ειδικοί, είναι μόνον ένα από τα συστατικά της επιτυχίας και δεν μπορούν να υποκαταστήσουν τον παράγοντα διοίκηση, όπως φυσικά και να υποκατασταθούν από αυτόν!
- ❖ *Μύθος δεύτερος:* οι τεχνικοί θα διοικήσουν αποτελεσματικά – ή αποτελεσματικότερα από άλλους (βασιζόμενοι στον πρώτο μύθο).
- ❖ Τα έργα εκκινούνται και εντάσσονται στις στρατηγικές επιταγές του συνολικού επιχειρησιακού εγχειρήματος. Είναι μάχες σε ένα πόλεμο που τις διαστάσεις του θα τις ανακαλύπτουμε ολοένα και περισσότερο κάθε ημέρα. Δεν αποτελούν απλές αποστολές «καταδρομικού» τύπου. Τα έργα

προσφέρουν στο επιχειρησιακό όραμα και ταυτόχρονα «τρέφονται» από αυτό.

- ❖ Ο στρατηγικά ενταγμένος ηγέτης γνωρίζει ότι η πλήρης επιχειρησιακή προσέγγιση της διοίκησης των έργων δεν περιλαμβάνει μόνο το σχεδιασμό, έλεγχο και παρακολούθηση, την οργάνωση και τη διαχείριση κινδύνων. Περιλαμβάνει την εφαρμογή τους, η οποία με τη σειρά της σημαίνει άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τη διαχείριση των συγκρούσεων και, φυσικά, τη διοίκηση της διαρκούς αλλαγής.

*«Εξαιτίας της ποικιλότητας και των γρήγορων αλλαγών στις καταστάσεις, στον πόλεμο είναι αδύνατο να καταστρώσουμε δεσμευτικούς κανόνες. Μόνον αρχές και γενικές απόψεις μπορούν να σχηματίσουν έναν οδηγό.»*

Μόλτκε

- ❖ *Μύθος τρίτος: «όλες οι μάχες είναι ίδιες», τα έργα επαναλαμβάνονται, αρκεί κανείς να γνωρίζει τη συνταγή εκτέλεσης.*
- ❖ *Καμία μάχη δεν είναι ίδια. Αν ίσχυε αυτή η περίπτωση, τότε θα κερδίζονταν ή χάνονταν όλες με σχεδόν τον ίδιο τρόπο. Η χρήση της εμπειρίας θα είναι πολύτιμη και καθοριστική, αλλά θα εφαρμόζεται πάντα με προσοχή στους αιφνιδιασμούς κάθε είδους. Άλλωστε το πιο επικίνδυνο σημείο κάθε κατάστασης που ενέχει κινδύνους, είναι όταν αποκτάται οικειότητα με τον κίνδυνο, όταν η συχνή επαφή μας μαζί του μας κάνει να τον υποεκτιμούμε.*

*«Η νίκη στον πόλεμο δεν επαναλαμβάνεται, προσαρμόζει τη μορφή της διαρκώς.»*

Sun Tzu

- ❖ *Μύθος τέταρτος: η «ήττα» (αποκλίσεις από τους στόχους και σημαντικές καθυστερήσεις) θα αποφευχθεί με χρήση ολοένα και περισσότερων πόρων – σύνδρομο Βιετνάμ.*
- ❖ *Ο project manager γνωρίζει ότι η αποτυχία στα επιχειρησιακά έργα έχει ιδιαίτερη ποικιλία στις αιτίες που την προκαλούν. Δεν περιορίζεται στην απλή εκδοχή-σύνδρομο των ανεπαρκών πόρων. Η βασική παρανόηση, στην περίπτωση αυτή, μοιάζει με την κλασική πλάνη ότι χρησιμοποιώντας ολοένα και περισσότερες εφεδρείες, η μάχη θα κερδηθεί, σαν να οφείλει το αποτέλεσμα να σεβαστεί κατά κάποιο τρόπο την προσπάθειά μας και τελικά να είναι ευνοϊκό! Αλλά όπως και στο στρατιωτικό ανάλογο, όπως και στις πολεμικές εφεδρείες, έτσι και στην περίπτωση των επιχειρησιακών έργων, αυτό που λείπει από τη συνταγή της επιτυχίας, είναι η ρεαλιστική αντίληψη της συγκεκριμένης κατάστασης. Τότε απαιτείται σημαντικός χρόνος προσαρμογής που το πιθανότερο είναι να μην επαρκεί, και βέβαια δεν ανταλλάσσεται με πρόσθετη προσπάθεια.*

*«Οι ιδέες που δεν πηγάζουν από την αλήθεια της εμπειρίας έχουν σχετικά περιορισμένη δύναμη ώθησης και υποχωρούν απότομα.»*

B. L. Hart

- ✿ Στο πολεμικό πεδίο, μια κακοσχεδιασμένη μάχη θα μετατραπεί σε έγκλημα αν ενισχύεται διαρκώς με πόρους, ελπίζοντας έτσι να διορθωθεί και ο κακός σχεδιασμός της. Στο επιχειρησιακό πεδίο, ο project manager γνωρίζει ότι η διαρκής ανάγκη για πόρους είναι μόνον ένα απλό σύμπτωμα. Δηλώνει κακό προγραμματισμό και υποεκτίμηση αναγκών. Σε εκείνα τα σημεία πρέπει να εστιάσει.

*«Οι πολεμικοί σχηματισμοί δεν είναι ένας αλλά πολλών και διαφόρων ειδών, όσον αφορά τα όπλα, τους στρατιώτες, τα πεδία των μαχών και τους αντιπάλους. Ο στρατηγός θα πρέπει να αναγνωρίζει αυτά τα είδη κατά την περίσταση.»*

Ονάσανδρος

- ✿ Ο project manager οφείλει να γνωρίζει ότι οι πόροι είναι μια σχετικά απλή παράμετρος μπροστά στα σύνθετα ζητήματα που θα αντιμετωπιστούν στη διάρκεια μιας επιχειρησιακής υλοποίησης. Όπως σε κάθε μάχη, μερικά από αυτά είναι «θανατηφόρα», και ως εκ τούτου αρκούν για να οδηγήσουν σε άσχημα αποτελέσματα. Ο δε συνδυασμός τους, η ταυτόχρονη παρουσία δυο ή περισσότερων αιτιών, αποτελεί ιδιαίτερα δυσμενή παράγοντα.
- ✿ *Μύθος πέμπτος:* ο project manager είναι ο υπεύθυνος για την επιτυχία και, κυρίως, για την αποτυχία ενός έργου (η θεωρία του «ενός –αποκλειστικά– υπευθύνου» με άμεση απαλλαγή όλων των υπολοίπων).

- ❖ Η διαδικασία υλοποίησης ενός επιχειρησιακού έργου αποτελεί ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα συντονισμένης ομαδικής εργασίας προκειμένου για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Σε συνθήκες ομαλής μετάβασης από τη σύλληψη ενός έργου στην περίοδο υλοποίησης αυτού, επιβάλλεται η ενδιάμεση ολοκλήρωση μιας σειράς ενεργειών προετοιμασίας που απαιτούν συμμετοχή, αποφάσεις και εγκρίσεις στελεχών που οπωσδήποτε προηγούνται χρονικά του έργου αλλά και, συνήθως, προΐστανται του ηγέτη αυτού.
- ❖ Πέρα όμως από τις πλάνες και τους μύθους, ο project manager θα διαπιστώσει και σημαντικές αλήθειες που απαιτούν αναγνώριση και σεβασμό για την εκτέλεση της αποστολής του.
- ❖ Σημαντικές αλήθειες όπως, ότι η τέχνη της διοίκησης έργων, με όποιο τρόπο και αν προσεγγιστεί, δεν πρέπει ποτέ να στερείται από τη στοχοθέτηση του έργου, την οργάνωση αυτού, τον προγραμματισμό του και τα ζητήματα της αποτελεσματικής ηγεσίας του.

*«Η τέχνη του πολέμου είναι επιρρεπής τού να νοείται υπό δύο έννοιες: Η μία η οποία έγκειται τελείως στη γνώση και το δαιμόνιο του ηγέτη, η άλλη στα ζητήματα λεπτομέρειας. Η πρώτη είναι ίδια για όλη την ιστορία και όλους τους λαούς, όποια και αν είναι τα όπλα που χρησιμοποιούν. Από αυτό συνάγεται ότι οι ίδιες αρχές έχουν οδηγήσει τους μεγάλους ηγέτες διαμέσων των αιώνων. Τα ζητήματα λεπτομέρειας, αντιθέτως, υπόκεινται στον επηρεασμό του χρόνου, στο πνεύμα των λαών και τα χαρακτηριστικά των όπλων.»*

Στρατηγός Burnod

- ✘ Σημαντικές αλήθειες όπως ότι το κλίμα του έργου βρίσκεται στην ευνοϊκότερη φάση του πάντα στην αρχή του έργου – αν, φυσικά, υποθέσουμε ότι πρέπει να είναι ευνοϊκό σε κάποια φάση του έργου! Η διατήρησή του αποτελεί σημαντικό έργο για τον project manager αλλά και σημαντικό σύμμαχό του για την επιτυχία του εγχειρήματος.
  
- ✘ Σημαντικές αλήθειες όπως ότι όταν χαθεί η εμπιστοσύνη της ομάδας, δύσκολα θα επιλύονται οι διαφορές με συναινετικό, διπλωματικό χαρακτήρα. Η πάντα πειστική διάρκεια του έργου θα «μεροληπτεί» υπέρ των λύσεων με τη συντομότερη οδό. Η διπλωματία όμως, ποτέ δεν υπήρξε τέχνη της συντομότερης οδού.
  
- ✘ Σημαντικές αλήθειες όπως ότι η αναγνώριση και η παραδοχή της ίδιας της πραγματικότητας θα δυσχεραίνεται από την επιχειρησιακή εντροπία που ο χρόνος θα επιβάλλει ολοένα και περισσότερο στο έργο. Μια ακόμη περίπτωση, όπου ο χρόνος λειτουργεί διαβρωτικά.
  
- ✘ Ο project manager, ο οποίος έχει ευρεία αντίληψη, μπορεί και διακρίνει τις ομοιότητες του μάνατζμεντ με τους κανόνες του πολέμου. Διακρίνει ότι η διοίκηση έργου είναι το εκτελεστικό μέρος μιας στρατηγικής και ταυτόχρονα απαιτεί στρατηγική. Απαιτεί μια γενική μεθόδευση για τον προσδιορισμό των στόχων και των μέσων επίτευξης αυτών. Απαιτεί τον προσδιορισμό της ομάδας που θα ερωμιστεί το έργο. Απαιτεί διευκρινίσεις στους ρόλους της ομάδας. Απαιτεί υψηλό ηθικό αλλά ταυτόχρονα και εφαρμογή του τρόπου διατήρησης αυτού.



- ✘ Στην πράξη, η στρατηγική λαμβάνει πολλές μορφές: Από την αποκλειστικά διαισθητική μέχρι την πλέον τεκμηριωμένη και δομημένη. Καμία όμως δεν εγγυάται το επιτυχές αποτέλεσμα, δεν αποτελεί συνταγή για την επιτυχία.

*«Εκείνος που γνωρίζει τον πόλεμο θα συμφωνήσει ότι δεν είναι δυνατό να περιοριστεί από θεωρητικές αλυσίδες.»*

Μόλτκε

- ✘ Ο αποτελεσματικός project manager γνωρίζει, σε σχέση κυρίως με την κλίμακα του έργου, τον αντικειμενικό σκοπό και τους διαθέσιμους πόρους, να προσδιορίζει τη στρατηγική, χωρίς να υπερβάλλει στις προϋποθέσεις και αναγνωρίζοντας ότι οι αποτελεσματικές στρατηγικές βασίζονται στα διαθέσιμα παρά στα επιθυμητά. Αντίθετα, μια προσέγγιση της πραγματικότητας με βάση τις επιθυμητές προϋποθέσεις υλοποίησης ενός έργου, θα οδηγούσε αβίαστα σε εκτελεστικό αδιέξοδο.

*«[...] από την άλλη πλευρά, η δύναμη της δράσης μας οφείλει να είναι η μεγαλύτερη δυνατή, ωστόσο κάθε υπερβολή θα πρέπει να εκληφθεί ως σημαντικό μειονέκτημα, δεδομένου ότι περιλαμβάνει σπατάλη ενέργειας, η οποία με τη σειρά της σημαίνει έλλειψη δύναμης σε άλλο σημείο της εκστρατείας.»*

*Για το λόγο αυτό αποτελεί σημαντική απόδειξη στρατηγικής κρίσης το να διακρίνεις τα κέντρα βαρύτητας στις δυνάμεις του εχθρού και να προσδιορίσεις τις σφαίρες επιρροής της αποτελεσματικότητας. Ο στρατηγός θα καλείται διαρκώς να υπολογίσει τις επιπτώσεις που θα έχει η προώ-*

*θηση ή η υποχώρηση μέρους των δυνάμεων στο συνολικό εγχείρημα.»*

Carl von Clausewitz

- ❖ Τα έργα πιθανώς να ξεπερνούν το ένα, πιθανώς να συνδέονται και να επεκτείνονται σε ευρεία γεωγραφική κλίμακα, ένα «θέατρο επιχειρήσεων» όπου τα σφάλματα έχουν πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα, και τότε οι παραλείψεις απαιτούν διορθωτικές ενέργειες και η τελική προσπάθεια αποδεικνύεται σημαντικά μεγαλύτερη εκείνης που θα προέκυπτε αν αθροίζαμε προϋπολογιστικά τους επιμέρους φόρτους εργασίας κάθε υποέργου.
- ❖ Η στρατηγική τότε είναι επιτακτική.
- ❖ Ο project manager οφείλει να γνωρίζει ότι η πολυπλοκότητα τιθασεύεται σε σημαντικό βαθμό όταν οριοθετείται με σαφήνεια. Θα προσδιορίσει έναν κύκλο που περιλαμβάνει το σκοπό, το εύρος, το κόστος, τα βασικά ορόσημα και τα τελικά οφέλη του έργου. Θα τεκμηριώσει τον κύκλο και θα τον κοινοποιήσει. Θα θέσει τα όρια του πεδίου εμπλοκής.
- ❖ Γνωρίζει επίσης ότι, πολλές φορές αποδεικνύεται σωτήριο το να ορίσει και το περιβάλλον του κύκλου: Τι δεν περιλαμβάνει η υλοποίηση ενός έργου. Ζήτημα εξίσου επιτακτικό και δύσκολο.
- ❖ Γνωρίζει ότι ο ρόλος του είναι κρίσιμος –διοικητικά κρίσιμος– αλλά δεν είναι ο μόνος ρόλος που θα απαιτηθεί για την επιτυχία. Τα έργα απαιτούν συνδυασμό διοικητικά ισχυρών ρόλων, όπως το ρόλο του υποστηρικτή από την