

Το πεδίο της διοίκησης έργων

«Στον πόλεμο τα πάντα είναι διανοητική προεργασία».

Ναπολέον

- ✠ Η σύλληψη και η εκτέλεση ενός έργου στο πλαίσιο της επιχειρησιακής πραγματικότητας αποτελούσαν πάντα μια μάχη (ή και πολλές μάχες μαζί) στον πόλεμο της επιχειρησιακής επιβίωσης. Μια σύγκρουση δυνάμεων και συμφερόντων με βέβαιες εντάσεις, με απώλειες, μερικές φορές με «νικητές», ενώ ακόμη περισσότερες φορές με πολλούς «ηττημένους».
- ✠ Όπως ισχύει για κάθε μάχη, η έκβασή της μπορεί να αποτελεί 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 επιχειρησιακή της εκδοχή οφείλει να έχει ένα τέλος. Ο στρατηγός πρέπει να φροντίζει αυτό το τέλος να είναι το επιθυμητό.
- ✠ 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 στο ότι, με δεδομένο ότι διαθέτεις έναν κατώτερο στρατό, καταφέρνεις να έχεις πάντα περισσότερες δυνάμεις στο σημείο όπου επιτίθεσαι ή δέχεσαι επίθεση σε σχέση με τον αντίπαλο. 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, εισαγόμενες χρηματοπιστωτικές κρίσεις, διαρκής μεταβολή των επιχειρηματικών δεδομένων και των επιχειρησιακών διαδικασιών, πληροφορική σε ρυθμούς φρενήρεις με εξαιρετικές δυνατότητες, καθώς δεν προλαβαίνεις να υλοποιήσεις ένα σύστημα και το διαδέχεται μια νέα τεχνολογική γενεά, το Ίντερνετ των πραγμάτων, διαρκής κίνηση στο πεδίο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, πτώση επιχειρηματικών 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 επενδύσεων που δεν απέδωσαν ποτέ τα προβλεπόμενα, την ταχύτερη διεθνοποίηση των κρίσεων, η οποία μεταδίδει αστραπιαία τα δυσμενή αποτελέσματα από τη μία πλευρά του πλανήτη στην άλλη, συγχωνεύσεις που ποτέ δεν «συγχώνευσαν» αλλά, αντίθετα, αποτέλεσαν εξαγορές στην κακή τους εκδοχή, οι οποίες, αντί να πολλαπλασιάσουν αξίες, εξανέμισαν και τις υφιστάμενες.
- ✠ Όμως, σε αυτό τον κυκεώνα Ηρακλειτικής ρευστότητας, οι σταθερές αξίες της τέχνης της διοίκησης δείχνουν να μένουν αναλλοίωτες, διαχρονικές και ακλόνητες. Δείχνουν να μην εξαρτώνται από τα επιμέρους γεγονότα και τον εκάστοτε τρόπο εκδήλωσής τους.

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

Ναπολέον

- ✠ 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. Σε αυτό το επιχειρησιακό περιβάλλον θα διοικηθεί το έργο.

- ✦ Στον πόλεμο του επιχειρησιακού ανταγωνισμού όλοι θα προσπαθήσουν για την 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, το οποίο επίσης «έτυχε» να μην υπολογίζουμε; Ή, αντίθετα, πόσο έχουν διευκολυνθεί όλα από την εξαιρετική ικανότητα εφαρμογής τους από εκείνους που έχουν επωμισθεί και διεκπεραιώσει με επιτυχία το έργο αυτό;

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

Moltke

- ✦ 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 επομένως να επιτύχει κάτι το οποίο δεν έχει ξαναγίνει, όχι ως προς το τελικό προϊόν ή αποτέλεσμα, όσο ως προς τον 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».

Moltke

- ✦ Ο project manager θα απομυθοποιήσει εγκαίρως την πρακτική της εφαρμοσμένης διοίκησης έργων από τις «αλήθειες-μύθους» που την περιβάλλουν. Και οι μύθοι αυτοί είναι, δυστυχώς, πολλοί.

- ✦ ***Μύθος πρώτος:*** Οι τεχνικοί επαρκούν για να δώσουν λύση σε κάθε είδους πρόβλημα διοίκησης έργου.

- ✦ 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 μίας 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 μόνο 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 (βασισμένοι στον πρώτο μύθο).
- ✘ Τα έργα εκκινούνται από και εντάσσονται στις στρατηγικές επιταγές του συνολικού επιχειρησιακού εγχειρήματος. Είναι μάχες σε έναν πόλεμο του οποίου τις διαστάσεις θα 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 τον σχεδιασμό, τον έλεγχο και την 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 (Change Management).

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

Moltke

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

«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 προκαλείται από ποικίλες αιτίες. 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 κάποιον 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 ωθήσεως 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 μόνο ένα απλό σύμπτωμα. Δηλώνει κακό προγραμματισμό και υποτίμηση 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 περίπτωση».

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 δύο 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 για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Σε συνθήκες ομαλής μετάβασης από τη σύλληψη ενός έργου στην περίοδο υλοποίησής του, 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, οι οποίες απαιτούν αναγνώριση και σεβασμό για την εκτέλεση της αποστολής του.
- ✦ Σημαντικές αλήθειες όπως ότι η τέχνη της διοίκησης έργων, με όποιον 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 στο να νοείται υπό δύο έννοιες: Η μία η οποία έγκειται τελείως στη γνώση και στο 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 διαμέσου των αιώνων. Τα ζητήματα λεπτομέρειας, αντιθέτως, υπόκεινται στον επηρεασμό του χρόνου, στο πνεύμα των λαών και στα χαρακτηριστικά των όπλων».

Στρατηγός Burnod

- ✦ Σημαντικές αλήθειες όπως ότι όταν χαθεί η εμπιστοσύνη της ομάδας δύσκολα θα επιλύονται οι διαφορές με συναινετικό, διπλωματικό χαρακτήρα. Η πάντα πιεστική 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 δυσχεραίνονται 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 που 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 επωμισθεί 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».

Moltke

- ✠ 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 τον λόγο αυτό αποτελεί σημαντική απόδειξη στρατηγικής κρίσης το να διακρίνεις τα κέντρα βαρύτητας στις δυνάμεις του εχθρού και να προσδιορίζεις τις σφαίρες επιρροής της αποτελεσματικότητας. Ο στρατηγός θα καλείται διαρκώς να υπολογίσει τις επιπτώσεις που θα έχει η προώθηση ή η υποχώρηση μέρους των δυνάμεων στο συνολικό εγχείρημα».

Carl Von Clausewitz

- ✠ Τα έργα πιθανόν να ξεπερνούν το ένα, πιθανόν 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 από εκείνη που θα προέκυπτε αν αθροίζαμε προϋπολογιστικά τον φόρτο 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 τον 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 εξωτερικό περιβάλλον του κύκλου: Δηλαδή, τι δεν περιλαμβάνει η υλοποίηση ενός έργου. Ζήτημα εξίσου επιτακτικό και, πολλές φορές, αρκετά δύσκολο.
- ✦ Γνωρίζει ότι ο ρόλος του είναι κρίσιμος –διοικητικά κρίσιμος– αλλά δεν είναι ο μοναδικός που θα απαιτηθεί για την επιτυχία. Τα έργα απαιτούν συνδυασμό διοικητικά ισχυρών ρόλων, όπως τον ρόλο του υποστηρικτή από την πλευρά της διοίκησης, ο οποίος όχι μόνο δεν πρέπει να λείπει ή να υποτιμάται, αλλά οφείλει να συμμετέχει ενεργά. Είναι εκείνος ο οποίος αποτελεί τον καταλύτη στη σύνδεση έργου και επιχείρησης σε ό,τι αφορά τη συμφωνία των στόχων, την παροχή πόρων, τη διευκόλυνση της λήψης αποφάσεων. Σε ένα προσεκτικά οργανωμένο έργο, κατά τη μεγαλύτερη διάρκειά του, θα είναι δύσκολο ένας παρατηρητής να διασαφηνίσει ποιος από τους δύο κορυφαίους ρόλους συμμετέχει πιο ενεργά. Θα αποτελούν και οι δύο αναπόσπαστο μέρος των αναγκαίων συνθηκών επιτυχίας.
- ✦ Ο project manager οφείλει να αντιλαμβάνεται και να διασφαλίζει όλες τις προϋποθέσεις επιτυχίας. Οφείλει να θέτει ερωτήματα προς όλες τις κατευθύνσεις, τα οποία όχι μόνο δεν αμελεί κατά τη διάρκεια του έργου, αλλά τα επαναλαμβάνει όσες φορές χρειαστεί, προκειμένου να υπενθυμίζει, βελτιώνει και τελικά επιτυγχάνει. Η «μνήμη» του έργου θα πρέπει να ανανεώνεται με μεγάλη συχνότητα, γιατί είναι επιλεκτικής φύσεως: έχει την τάση να παρασύρεται από τη δίνη της τρέχουσας πραγματικότητας, αφαιρώντας εύκολα την προσοχή από στόχους, οράματα και στρατηγικές...
- ✦ Η ιστορία των επιχειρησιακών έργων είναι γεμάτη από δεσμεύσεις στα όρια όρκου, οι οποίες όμως σπάνια άντεξαν στην κόπωση της καθημερινής πραγματικότητας.

«Στον πόλεμο, περισσότερο από οπουδήποτε, τα πράγματα δεν έρχονται όπως θα περιμέναμε. Από κοντά δεν είναι τα ίδια όπως φαίνονταν από μακριά».

Carl von Clausewitz

- ✦ Ο project manager οφείλει να υπενθυμίζει τον στόχο του έργου, με κάθε μέσο επικοινωνίας που διαθέτει και σε κάθε ιεραρχική κατεύθυνση. Τονίζει το γιατί οι ομάδες προσπαθούν, τι θα αλλάξει για την εργασία εκείνων που θα είναι παραλήπτες των αποτελεσμάτων.
- ✦ Παρακολουθεί, ελέγχει, συντονίζει και βελτιώνει κάθε παράγοντα που επηρεάζει την εκτέλεση του έργου – τα ορόσημα, την ομάδα, τη μεθοδολογία,

τις εκτιμήσεις, την ποιότητα. Βρίσκεται σε διαρκή κίνηση συνεχώς, μια και το έργο θα «κινείται», πολλές φορές, με φυγόκεντρες τάσεις, τις οποίες καλείται να μηδενίσει. Το υψηλό ηθικό, αποτελέσματα με προβλεπόμενη αποτελεσματικότητα, συνεργάτες που χαίρονται να συμμετέχουν στην ομάδα του, όλα είναι επιμέρους μάχες που θα κληθεί να φέρει εις πέρας.

«Όλοι οι μεγάλοι αρχηγοί μεγαλούργησαν διότι ήταν πιστοί στους κανόνες και στις φυσικές αρχές της τέχνης [του πολέμου], δηλαδή, διαμέσου της σοφίας των συνδυασμών και της λογικής ισορροπίας μεταξύ των μέσων και των επιπτώσεων των προσπαθειών σε σχέση με τα υφιστάμενα εμπόδια. Πέτυχαν μόνο διαμέσου της συμμόρφωσης με τους κανόνες, ανεξάρτητα από τον βαθμό της τόλμης τους και τον βαθμό της επιτυχίας τους. Δεν έπαψαν ποτέ να διατηρούν τον πόλεμο ως μια αυθεντική τέχνη. Υπό αυτή την έννοια, αποτελούν τα πρότυπά μας και μόνο διά της μιμήσεως μπορούμε να ελπίζουμε ότι θα τους πλησιάσουμε».

Ναπολέον

- ✘ Ο project manager, όποιο και να είναι το αντικείμενο της επιμέρους μάχης που καλείται να φέρει εις πέρας, πάντα θα εκτελεί στο πλαίσιο του απόλυτου και διηνεκού σκοπού: του κέρδους. Είναι υποχρεωμένος να μην ξεχνά ποτέ ότι η επιχείρηση μπορεί να οφείλει να διατηρεί κοινωνική υπευθυνότητα, οφείλει να σέβεται επαγγελματικές αξίες· πάνω από όλα, όμως, οφείλει να δημιουργεί κέρδος. Ποτέ δεν θα είναι πάνω από τον σκοπό αυτό η εφαρμογή της τεχνολογίας, το μάρκετινγκ ή οι εντυπωσιακές μεθοδολογίες, τεχνικές και τα εργαλεία διοίκησης: όλα συνυπάρχουν και λειτουργούν συγκλίνοντα στον κύριο σκοπό, την κινητήρια δύναμη της οικονομίας, το ύστατο κριτήριο της αποτελεσματικότητας: το κέρδος.
- ✘ Η επιχείρηση υφίσταται για να εξυπηρετείται από τα έργα και όχι απλώς να τα χρηματοδοτεί. Η επιχείρηση μάχεται διαρκώς σε έναν πόλεμο όπου η επιτυχία ονομάζεται υψηλός βαθμός απόδοσης της επένδυσης.
- ✘ Ένας πόλεμος με σαφείς, κατακτητικούς στόχους...