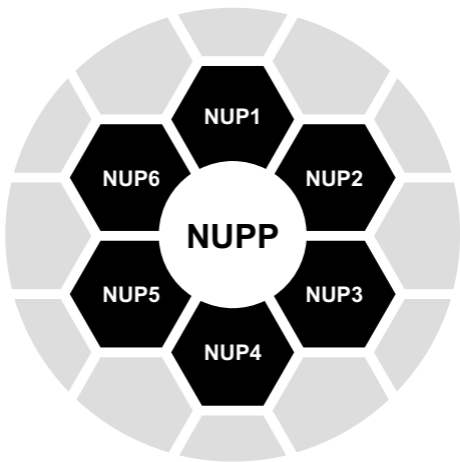


NUPP

Nearly Universal Principles of Projects



Αυτή είναι μια διαθέσιμη προς λήψη έκδοση του online εγχειριδίου (<https://omimo.org/el/modules/nupp/>), η οποία δημιουργήθηκε στις 2026-07-02. Ανατρέξτε στον ιστότοπο για νεότερες εκδόσεις.

Το NUPP προέρχεται από το OMIMO (<https://omimo.org/el/>), ένα σύνολο ανοιχτών, μινιμαλιστικών ενοτήτων.

Το παρόν εγχειρίδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να διανεμηθεί ελεύθερα υπό τη διεθνή άδεια Creative Commons Attribution 4.0.

Co-funded by the
European Union



Το OMIMO συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά εκείνες του OMIMO και δεν

αντικατοπτρίζουν κατ' ανάγκην τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή της EPOS VZW. Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε η χορηγούσα αρχή μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνες για αυτές.

Μεταφράστηκε από [Theodoros Argyriou](#)

Εισαγωγή

Το NUPP είναι στην πραγματικότητα μια συλλογή από σχεδόν καθολικές αξίες που ισχύουν σε όλα τα έργα (projects): αυτές που ακολουθούνται σε όλα τα έργα, ανεξαρτήτως των μεθοδολογιών και προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της επιτυχίας.

Κάθε διαθέσιμη πηγή γνώσης και μεθοδολογία εκτέλεσης έργων, βασίζεται σε κάποιες από αυτές τις NUP (Nearly Universal Principles) αξίες, όμως:

- Συνήθως δεν εφαρμόζονται όλες και θα ήταν χρήσιμο για τους επαγγελματίες να τις λαμβάνουν όλες υπ' όψη και όχι μόνο ένα υποσύνολο από αυτές.

- Οι υποκείμενες αξίες συνήθως δεν γίνονται ξεκάθαρες στις πηγές γνώσης (εγχειρίδια) και οι περισσότεροι επαγγελματίες εμπλέκονται σε πρακτικές λεπτομέρειες με αποτέλεσμα να απομακρύνονται από τις αξίες και να εκτελούν ενέργειες ασύμβατες με αυτές.

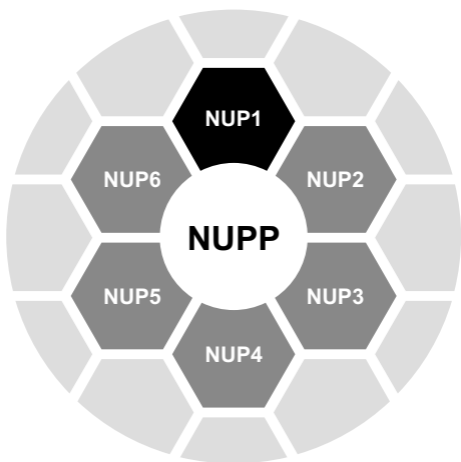
Το NUPP είναι συμβατό με όλες τις βασικές μεθοδολογίες, τα συστήματα, τις πηγές γνώσεων σχετικά με τη διαχείριση έργων και τα πλαίσια των PRINCE2®, PMBOK® Guide, P3.express, PM², DSDM®, XP και SCRUM. Παρ' όλα αυτά μπορεί να μην είναι συμβατό με κάποιες παγιωμένες αντιλήψεις αυτών των συστημάτων και εκεί είναι που το NUPP προσπαθεί να παροτρύνει τους επαγγελματίες να επανεξετάσουν αυτές τις αντιλήψεις. Οι σχεδόν καθολικές αξίες του NUP (Nearly Universal Principles) είναι:

- [NUP1 — Προτίμηση στα αποτελέσματα και στην αλήθεια παρά στις σχέσεις](#)

- NUP2 — Συντήρηση και βελτιστοποίηση της δυναμικής και των πόρων
- NUP3 — Πάντα να υπάρχει προληπτική δράση
- NUP4 — Κάθε αλυσίδα είναι τόσο δυνατή όσο είναι ο πιο αδύναμος της κρίκος
- NUP5 — Μην κάνεις κάτι χωρίς ξεκάθαρο σκοπό
- NUP6 — Χρησιμοποίησε στοιχεία που έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν

NUP1

Προτίμηση στα
αποτελέσματα και στην
αλήθεια παρά στις σχέσεις



Όλοι έχουμε μια φυσική τάση να ανήκουμε σε ομάδες, η οποία πολύ συχνά πάει πέρα από τα όρια, δημιουργεί δυνατές σχέσεις και προκαλεί προβλήματα. Χάνουμε πολύ περισσότερα απ' ότι κερδίζουμε εξαιτίας των σχέσεων. Μπορούμε να γίνουμε περισσότερο επαγγελματίες και αποδοτικοί, εάν δεν περιορίσουμε την ταυτότητα μας και τις προτιμήσεις μας σε συγκεκριμένες ομάδες.

Παράδειγμα: Agile vs Waterfall

Μια ομάδα ανθρώπων, με ενθουσιασμό και ταυτόχρονα αρκετά τολμηροί ώστε να προσπαθήσουν να υιοθετήσουν προσαρμοστικές προσεγγίσεις στο IT development, τη στιγμή που η επικρατούσα τάση ήταν η χρήση προγνωστικών προσεγγίσεων, συγκεντρώθηκαν και δημιούργησαν το Agile πλαίσιο. Αυτό ήταν ένα μεγάλο ξεκίνημα σε επιλογές χωρίς όρια, κάτι που άλλωστε φαινόταν απαραίτητο. Υπάρχουν ακόμη αρκετοί ενθουσιώδη και ταγμένοι στα αποτελέσματα στην Agile

κοινότητα, αλλά δυστυχώς υπάρχουν και κάποιοι στη συγκεκριμένη κοινότητα που έχουν μετατρέψει το Agile σε «θρησκεία» και θεωρούν όλους τους υπόλοιπους ως εχθρούς. Το γεγονός αυτό προκαλεί πολλαπλά προβλήματα, μερικά από τα οποία είναι:

- Δεν τους επιτρέπει να μαθαίνουν από κανέναν άλλον που δεν ανήκει στην κοινότητα
- Αποθαρρύνει άλλους έξω από την κοινότητα να μαθαίνουν από αυτούς που ανήκουν στην κοινότητα
- Μετατρέπει το να ανήκεις στην κοινότητα ποιο σημαντικό από τον πραγματικό σκοπό, που με τη σειρά του εμποδίζει πολλά από τα μέλη να μάθουν το πραγματικόν νόημα του Agility.

Το συγκεκριμένο πρόβλημα μπορεί να μειωθεί σημαντικά, αν όχι να μηδενιστεί, χρησιμοποιώντας όχι το “Agile” μόνο σαν ταμπέλα που αναφέρεται σε μια

development προσέγγιση, αλλά σαν μια κοινότητα με μέλη και έχοντας ανθρώπους που θεωρούν τους εαυτούς τους δημιουργούς, επιλυτές προβλημάτων, και ηγέτες και έχουν το Agile σαν κάτι που έχουν μάθει και αφομοιώσει και όχι σαν την ταυτότητα τους.

Δεν υπάρχει πόλεμος Agile-Waterfall για ένα πραγματικό επαγγελματία.

Παράδειγμα: Prince2 vs PMBOK® Guide

Υπάρχουν αρκετοί επαγγελματίες που συνδέουν τον εαυτό τους είτε μόνο με το Prince2 είτε μόνο με το PMBOK® Guide (συνήθως εξαιτίας της γεωγραφικής περιοχής) και δεν είναι εξοικειωμένοι με το άλλο. Όλοι μπορεί να έχουμε προτιμήσεις σε συγκεκριμένες μεθοδολογίες, αλλά δε θα πρέπει να προσδιορίζουν την ταυτότητα μας και το ποιο σημαντικό θα πρέπει να εξοικειώνουμε τους εαυτούς μας με όλες, έτσι ώστε να διευρύνουμε τις αντιλήψεις και τις επιλογές μας.

Ο σωστός επαγγελματίας είναι ανοικτός σε όλες τις ιδέες, ψάχνει για αυτές, τις μαθαίνει και τις χρησιμοποιεί όποτε χρειάζεται χωρίς διασυνδέσεις.

Παράδειγμα: Δια βίου μάθηση

Οι σχέσεις ικανοποιούν τα άτομα μέσω του συναισθήματος ότι ανήκουν κάπου και δεν τους ωθούν να μάθουν, ενώ κάποιες φορές τους αποθαρρύνουν από τη μάθηση με το φόβο ότι οι ομάδες θα τους χάσουν. Ένα ελεύθερο άτομο, ένας επαγγελματίας χωρίς σχέσεις, αναπληρώνει το κενό με τη μάθηση: με τη δια βίου μάθηση.

Αυτό που πιστεύουμε σήμερα, δεν είναι η αλήθεια. Είναι μόνο αυτό που αντιλαμβανόμαστε όσο το δυνατόν καλύτερα, το οποίο και θα πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς. Σε περίπτωση που οι ιδέες κάποιου είναι ακριβώς οι ίδιες με αυτές που είχε πριν μερικά χρόνια, τότε κάτι είναι λάθος. Αυτή είναι και η περίπτωση για το NUPP: Εάν έρθεις μετά από κάποια χρόνια και δεις ακριβώς τα ίδια, τότε θα πρέπει να

γίνεις καχύποπτος.

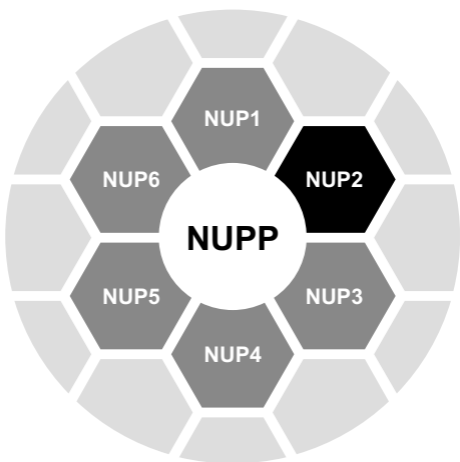
Παράδειγμα: Δεκτικότητα

Όταν αντιπαρατίθεται με κάποιον άλλον, τότε βεβαιώσου ότι η αντίθεση σου κατευθύνεται προς την ιδέα και όχι προς το συγκεκριμένο άτομο. Αυτό βοηθάει στο να αποτρέπονται πολλές εντάσεις. Από την άλλη όταν κάποιος άλλος αντιπαρατίθεται με εσένα τότε προσπάθησε να το δεις όχι σαν πόλεμο εναντίον σου, αλλά σαν μια συζήτηση πάνω στην ιδέα σου και προσπάθησε να μείνεις δεκτικός. Μην ακούς για να απαντάς, αλλά για να καταλαβαίνεις και να δουλεύεις με τον άλλον έτσι ώστε να βελτιώνεται η ιδέα.

Εντούτοις, κάποιοι μπορεί να στοχεύουν συνειδητά εσένα αντί για την ιδέα. Στην περίπτωση αυτή βοήθησε τους να επικεντρωθούν στην ιδέα αντί για εσένα πριν να προχωρήσουν και προσπάθησε να το διατηρήσεις αυτό καθ' όλη τη συζήτηση.

NUP2

Συντήρηση και
βελτιστοποίηση της
δυναμικής και των πόρων



Οι πόροι είναι περιορισμένοι. Οι πόροι που είναι διαθέσιμοι για το έργο είναι περιορισμένοι, όπως επίσης και η πνευματική ενέργεια που έχει κάποιος για να λαμβάνει σωστές αποφάσεις. Θα έπρεπε τα στοιχεία αυτά να συντηρούνται από τον καθένα για τον εαυτό του και το έργο και να βοηθάει και τους άλλους να κάνουν το ίδιο.

Παράδειγμα: Κανόνας 80/20

Ένα μεγάλο μέρος από τα πιθανά οφέλη της διοίκησης ενός έργου επιτυγχάνεται με ένα μικρό μέρος της συνολικής προσπάθειας. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η επίτευξη του 100% από τα πιθανά οφέλη είναι πολύ δαπανηρό και αναιτιολόγητο. Πρέπει κανείς να λαμβάνει υπόψιν αυτόν τον κανόνα σε όλες τις ενέργειες και να ενθαρρύνει και άλλους να κάνουν το ίδιο.

Παράδειγμα: Καταπόνηση αποφάσεων

Χρησιμοποιούμε μόνο μία πηγή πνευματικής

ενέργειας για όλες τις αποφάσεις που παίρνουμε όπως και για να τις εκφράσουμε. Εάν κάποιος χρησιμοποιεί το μεγαλύτερο μέρος αυτής της ενέργειας για μη απαραίτητες ή ασήμαντες αποφάσεις, θα απομείνει ένα πολύ μικρότερο μέρος για τις σημαντικές αποφάσεις και αυτό είναι πιθανό να οδηγήσει σε φτωχά αποτελέσματα. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τον οποίο θα πρέπει να αποτρέπεται η «μικρό-διοίκηση» (micro-management) (η διοίκηση κατ'εξάιρεση σύμφωνα με τις αρχές του Prince2)

Οι διαμάχες σχετικά με τις ιδέες μπορεί να είναι χρήσιμες, ενώ αυτές που αφορούν ανθρώπους είναι συνήθως επιζήμιες για το έργο και μία από τις επιπτώσεις είναι ότι απορροφά την πνευματική ενέργεια των μελών της ομάδας. Εάν δει κάποιος μια τέτοια ενέργεια θα πρέπει να κάνει ότι μπορεί για να βρει την αιτία και να την επιλύσει.

Παράδειγμα: Φρόντισε τον εαυτό σου

Οι αποφάσεις που κάποιος παίρνει όπως και η θέληση που εκφράζει, χρησιμοποιούν σαν πηγή την πνευματική του ενέργεια. Από την άλλη αυτή η ενέργεια αναπληρώνεται όταν κάποιος κοιμάται και τρέφεται επαρκώς.

Οπότε, φρόντισε σωστά τον εαυτό σου: Επιβεβαίωσε ότι ο ύπνος σου και η τροφή σου είναι επαρκή και τρέφεσαι καλά. Εάν υπάρχουν τραυματικές συνήθειες ή προβλήματα με τον ύπνο, μπορείς να μην τα αντιμετωπίσεις μόνος σου: υπάρχουν ειδικοί που μπορούν να βοηθήσουν να τα αντιμετωπίσεις ευκολότερα. Η φυσική δραστηριότητα μπορεί επίσης να βοηθήσει στην αναπλήρωση της πνευματικής ενέργειας, αλλά οι μελέτες δεν έχουν ακόμη καταλήξει.

Προσπάθησε να ενθαρρύνεις τα μέλη της ομάδας να πράττουν το ίδιο με σένα. Πρώτα επιβεβαίωσε ότι εργάζονται με ένα σταθερό ρυθμό, χωρίς υπερβολική υπερεργασία. Έπειτα, εάν υπάρχει η δυνατότητα προσπάθησε να προσφέρεις ενέργεια, υγιή φαγητό, ενδιάμεσα γεύματα και χυμούς κατά

τη διάρκεια της εργασίας.

Παράδειγμα: Ισορροπία προσωπικής ζωής και εργασίας

Πολλοί από εμάς αγαπάνε αυτό που κάνουνε, αλλά δεν πρέπει να είναι μόνο αυτό που έχουμε στη ζωή. Με τον ίδιο τρόπο που βελτιστοποιούμε την εργασία μας, θα πρέπει να σχεδιάζουμε και να υλοποιούμε τις ιδέες στην προσωπική μας ζωή, με έναν τρόπο που θα την κάνει ευχάριστη και χαρούμενη. Όταν είσαι πιο ευτυχισμένος, μπορείς επίσης να είσαι και πιο επιτυχημένος στην εργασία σου. Εάν μπορείς, προσπάθησε να ενθαρρύνεις και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας σου να κάνουν το ίδιο.

Παράδειγμα: Παρότρυνση

Η παρότρυνση είναι μια πολύπλοκη ιδέα. Υπάρχουν κάποιες ενδιαφέρουσες και χρήσιμες πηγές πληροφοριών στο συγκεκριμένο θέμα, όπως επίσης και πολλές περισσότερο μη-επιστημονικές. Ωστόσο, θα

πρέπει κάποιος να μάθει το συγκεκριμένο αντικείμενο και να το χρησιμοποιεί συνεχώς, αφού αυξάνει την πνευματική ενέργεια της ομάδας και την πιθανότητα επίτευξης καλύτερων αποτελεσμάτων για το έργο.

Η παρότρυνση μπορεί να είναι τόσο απλή, όσο το να αναγνωρίζεις στους άλλους την καλή εργασία με ένα ευγενικό χαμόγελο ή ένα απλό «ευχαριστώ». Όμως, πρέπει κάποιος να είναι προσεκτικός, διότι πολλές από τις κοινές ιδέες παρότρυνσης, όπως για παράδειγμα μικρά χρηματικά βραβεία, μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο.

Παράδειγμα: Συνεργασία και ομαδική δουλειά

Οι άνθρωποι που συνεργάζονται, μπορεί κάποιες φορές να έχουν τη δύναμη να δημιουργήσουν καλύτερα αποτελέσματα, αλλά το πιο σημαντικό είναι ότι οι άνθρωποι είναι κοινωνικοί και προτιμούν να είναι μέρος μιας ομάδας. Εάν μπορείς να αφαιρέσεις τις αρνητικές διαστάσεις της ομαδικής εργασίας και να δημιουργήσεις ένα ευχάριστο

περιβάλλον, τότε όλα τα μέλη της ομάδας του έργου θα είναι πιο ευτυχισμένα.

Θα πρέπει να είσαι προσεκτικός και σκληρός, διότι οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί και κάποιοι χρειάζονται περισσότερο άνετο, εστιασμένο και απομονωμένο χρόνο από άλλους; συνήθως είναι μια πράξη ισορροπίας.

Παράδειγμα: Κουλτούρα της μιας ομάδας

Υπάρχει μια τάση όπου οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι προσπαθούν να δημιουργήσουν ή να θεωρήσουν υποομάδες και να προκαλέσουν εντάσεις με άλλες ομάδες, για παράδειγμα οι άνθρωποι που εστιάζουν στις επιχειρηματικές διαστάσεις του έργου vs αυτών που κατασκευάζουν το έργο. Αυτή η ένταση καταναλώνει πολύ ενέργεια και από τις δύο πλευρές, και αυτός είναι ένας από τους λόγους που θα πρέπει να χτίζουμε την κουλτούρα της μιας ομάδας, όπου δουλεύουν όλοι μαζί προς τον κοινό στόχο.

Παράδειγμα: Η σοφία του πλήθους

Όταν ένας μεγάλος αριθμός διαφορετικών ατόμων συνεργάζονται σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, υπάρχει η δυναμική να έχουμε πολύ καλά αποτελέσματα, ιδέες και λύσεις πολύ καλύτερα από αυτά που προκύπτουν από μεμονωμένους ειδικούς.

Εάν έχεις αυτήν την άποψη, μπορείς να τη χρησιμοποιείς συχνά και να ζητάς από τα μέλη της ομάδας τη βοήθεια για την επίλυση δύσκολων προβλημάτων στο έργο.

Παράλληλα με την πιθανότητα της επίτευξης καλών αποτελεσμάτων, επιτρέπει επίσης στα μέλη της ομάδας να γνωρίζουν ότι οι απόψεις τους εκτιμώνται και ότι παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στο έργο, που με τη σειρά του αυξάνει τα επίπεδα της ενέργειας τους στο έργο. Η δραστηριότητα E02 του P3.express είναι ένα παράδειγμα χρησιμοποίησης της σοφίας του πλήθους στα έργα

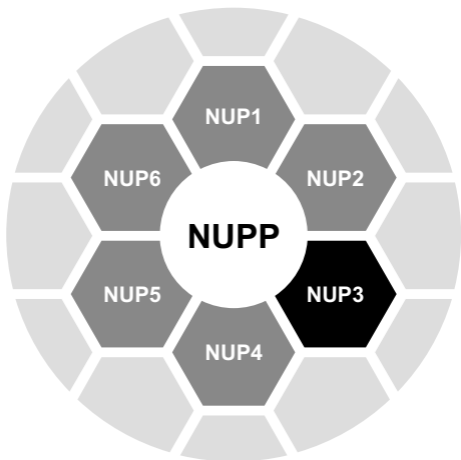
Παράδειγμα: Chief Project

facilitator

Εάν είσαι project manager, οι περισσότερες από τις ενέργειες που κάνεις έχουν τη μορφή διευκόλυνσης (ή τουλάχιστον θα έπρεπε να έχουν). Από την άλλη, μπορεί να διαπιστώνεις ότι τα μέλη της ομάδας είχαν κακές εμπειρίες στο παρελθόν με project managers και αυτές οι εμπειρίες έχουν επιπτώσεις στις σχέσεις τους με εσένα: ένα μέρος της ενέργειας τους αναλώνεται στην ανάλυση της συμπεριφοράς σου για εν δυνάμει απειλές, αντί να σε εμπιστεύονται. Στην περίπτωση αυτή μπορείς να αλλάξεις τον τίτλο σου από project manager σε Chief Project facilitator. Τελικά, αυτό είναι που πραγματικά κάνεις στο έργο.

NUP3

**Πάντα να υπάρχει
προληπτική δράση**



Υπάρχει σε όλους μας μια φυσική τάση για προληπτική δράση. Μπορεί να μας βοηθήσει

να συντηρήσουμε την ενέργεια μας αντιμετωπίζοντάς ασήμαντά θέματα, όπως και μπορεί να μας δώσει καλύτερα αποτελέσματα όταν αντιμετωπίζουμε κάτι στο οποίο είμαστε εντελώς ακατάλληλοι. Οι καταστάσεις αυτές είναι διαφορετικές από τα έργα που έχουμε, και εδώ μπορούμε να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα με το να προλαμβάνουμε καταστάσεις.

Παράδειγμα: Προγραμματισμός

Εάν θέλεις να οδηγήσεις προς μια άγνωστη τοποθεσία και έχεις αργοπορήσει, μπορείς να αρχίσεις να οδηγείς αμέσως για να γλιτώσεις χρόνο και να αντιμετωπίζεις τα πιθανά προβλήματα όταν προκύπτουν. Η προληπτική προσέγγιση είναι να αφιερώσεις κάποιο χρόνο αρχικά για να ρυθμίσεις το σύστημα πλοήγησης έτσι ώστε να σου προσδιορίσει τη γρηγορότερη διαδρομή, με βάση την κίνηση και τα πιθανά ατυχήματα και κυκλοφοριακά εμφράγματα και μετά να οδηγήσεις; ξοδεύοντας έτσι χρόνο πριν για να αποφύγεις προβλήματα αργότερα και

γλιτώνοντας έτσι χρόνο τελικά.

Σε αντίθεση με ότι πιστεύουν κάποιοι σχετικά με τα Agile έργα, ο προγραμματισμός είναι πάντα απαραίτητος, και έχει να κάνει μόνο με το είδος και τα επίπεδα λεπτομέρειας του προγράμματος. Ο προγραμματισμός πριν από την εκτέλεση είναι μια προληπτική προσέγγιση.

Θυμηθείτε την φράση: δώστε μου έξι ώρες για να κόψω ένα δένδρο και θα ξοδέψω τις πρώτες τέσσερεις ακονίζοντας το τσεκούρι.

Εάν έχουμε ένα έργο προληπτικής δράσης, οι τέσσερεις ώρες μπορεί να ξοδευτούν ακονίζοντας το τσεκούρι, διότι είσαι σίγουρος ότι θα κόψεις ένα δένδρο. Σε ένα Agile έργο, δεν είσαι σίγουρος εάν θα κόψεις το δένδρο, συγκεντρώσεις τα σπασμένα κλαδιά, μαζέψεις το γρασίδι, εξορύξεις κάρβουνο ή κάνεις κάτι άλλο. Παρόλα αυτά, είναι επίσης απαραίτητο να έχεις μια γενική προετοιμασία για όλα αυτά (γνωρίζεις που βρίσκεται η κοντινότερη αποθήκη εξοπλισμού), όπως και να έχεις μια συγκεκριμένη προετοιμασία

(ακόνισμα) όταν θα στοχεύσεις σε μια συγκεκριμένη λύση; αυτό είναι ο προγραμματισμός.

Παράδειγμα: Προγραμματίζοντας τον Προγραμματισμό

Προγραμματίζοντας τον τρόπο με τον οποίο θα εκτελέσουμε το έργο είναι μια προληπτική προσέγγιση. Η προληπτική αυτή προσέγγιση μπορεί ακόμη και να επεκταθεί μέχρι τον προγραμματισμό του τρόπου με τον οποίο θα προγραμματίσουμε την εκτέλεση; Αυτή είναι η ιδέα της διαχείρισης πλάνου του PMBOK® Guide, οι στρατηγικές διαχείρισης του PRINCE2® και οι προσεγγίσεις στο DSDM®.

Παράδειγμα: Διαχείριση κινδύνου

Η όλη ιδέα της διαχείρισης κινδύνου βασίζεται στην προληπτική προσέγγιση: όταν αντιμετωπίζεις αβέβαια γεγονότα, είναι προτιμότερο από το να περιμένεις να δεις τι θα γίνει και μετά να αντιδράσεις, να

σκεφτόμαστε τις σχετικές πιθανότητες, τις επιπτώσεις, να εξετάζουμε αντιδράσεις και ίσως να κάνουμε κάτι για αυτό προτού συμβεί.

Σημειώστε ότι το πως ενεργούμε στα έργα είναι πολύ σοβαρό; Κάποιες φορές έχει να κάνει με τις ζωές ανθρώπων.

Παράδειγμα: Προσδιορισμός ρόλων και ευθυνών

Μπορεί κάποιος να αφήσει τα μέλη της ομάδας του έργου να δουλεύουν χωρίς ξεκάθαρους ρόλους και ευθύνες και αργά η γρήγορα θα προκύψει η ανάγκη καθορισμού ρόλων και ευθυνών, αλλά τότε θα έχει κόστος και δε θα λειτουργήσει σωστά. Η προληπτική δράση είναι αυτά να οριστούν νωρίς και να καθοριστούν όπως πρέπει. Το γεγονός αυτό κάνει την εργασία για όλους ευκολότερη και όλοι μπορούν να επικεντρωθούν στο να παράγουν αντί να αποφασίζουν ποιος θα κάνει τι.

Ο αριθμός και η ποικιλία των ρόλων

εξαρτάται από το είδος και το μέγεθος του έργου; μπορεί να είναι ένας απλός ορισμός όπως συμβαίνει στο Scrum, κάτι μέτριο όπως στο P3.express ή κάτι πιο ευρύ όπως συμβαίνει στο DSDM® και στο PRINCE2®. Όμως, μην ξεχνάτε ότι οι περιγραφές των ρόλων σε αυτές τις μεθόδους, αφορούν μόνο τις δραστηριότητες διαχείρισης και ότι πάντα θα πρέπει να προσθέτετε περιγραφές ρόλων και για τις τεχνικές διαστάσεις του έργου.

Παράδειγμα: Διαθέσιμες Επιλογές

Πρέπει να κλείσει ένα έργο πρόωρα ή να συνεχιστεί?

Σπάνια υπάρχουν μόνο δύο επιλογές ακόμη και αν η ερώτηση υπονοεί κάτι τέτοιο. Θα πρέπει να υπάρχει μια προληπτική προσέγγιση και να εξετάζονται όλες οι επιλογές προτού ληφθεί μια απόφαση. Μπορεί να επαναπροσδιοριστεί ο σκοπός του έργου, μπορεί να σταματήσει προσωρινά έως ότου κάτι άλλο ξεκαθαρίσει, ή μπορεί να μεταβληθεί η προσέγγιση του έργου (πχ ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη), κτλ

Παράδειγμα: Κριτική σκέψη

Όλοι έχουμε πολλές έμφυτες τάσεις, που από τη μία μας οδηγούν στο να επιβιώσουμε, αλλά από την άλλη μας εξαπατούν λαμβάνοντάς κακές αποφάσεις. Όταν έρθει η ώρα να πάρουμε σημαντικές αποφάσεις όσον αφορά το έργο, είναι προτιμότερο να σταματάμε προσωρινά για ένα διάστημα και να εξετάζουμε όλες τις έμφυτες τάσεις που έχουμε και μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση μας, προτού μας προκαλέσουν προβλήματα.

Σαν αναφορά, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η λίστα με τις διανοητικές τάσεις που υπάρχουν στη [Wikipedia](#).

Υπάρχουν ακόμη και πλαίσια λήψης αποφάσεων που μπορείς να χρησιμοποιήσεις για να λάβεις καλύτερες αποφάσεις. Αρχικά, μπορεί να φαίνεται απωθητικό και ενοχλητικό η χρήση αυτών, αλλά σύντομα θα τα συνηθίσεις και θα μπορείς να αποκτάς πλεονέκτημα χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια.

Παράδειγμα: Διαφάνεια

Δε μας αρέσει να αργοπορούμε σε ένα έργο ή να έχουμε άλλου είδους προβλήματα, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι θα πρέπει να τα κρύβουμε κιόλας. Θα πρέπει να επιτρέπεις τη διαφάνεια αλλά και τους ενδιαφερόμενους να γνωρίζουν, διότι κάποιοι από αυτούς μπορεί να είναι ικανοί να σε βοηθήσουν και επιπρόσθετα θα γνωρίζουν σχετικά με τα προβλήματα και τις συνέπειες τους συντομότερα ή αργότερα και κάποιοι από αυτούς μπορεί να απαιτήσουν σύντομα ενέργειες από την πλευρά τους (πχ να αποδεχτούν τις αρνητικές επιπτώσεις)

Παράδειγμα: Επικοινωνήσε αποδοτικά

Υπάρχει πιθανότητα, όπου σε πολλές περιπτώσεις στέλνεις αναφορές σε διάφορους ενδιαφερόμενους αλλά δεν απαντούν. Μπορεί να πιστεύεις ότι όλα βαίνουν καλώς διότι δε λαμβάνεις αρνητική απάντηση, αλλά αυτό μπορεί να μη συμβαίνει. Πρέπει να προλαμβάνεις και να

ελέγχεις εάν πραγματικά έχουν χρησιμοποιήσει τις αναφορές και εάν έχουν υπηρετήσει το σκοπό, έτσι ώστε να προσαρμόζεις ανάλογα και τη μέθοδο επικοινωνίας; Διαφορετικά αυτό το κρυμμένο ζήτημα είναι δυνατό να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα αργότερα όπου θα είναι πολύ δύσκολη η επίλυσή τους.

Παράδειγμα: Πάρε ευθύνη

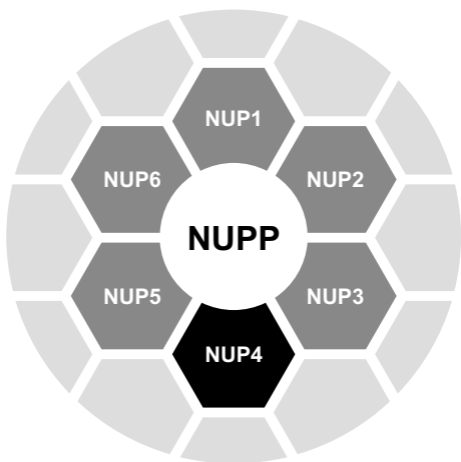
Είναι ευκολότερο να κατηγορείς άλλους για τα άσχημα αποτελέσματα. Για παράδειγμα μπορεί να επιθυμείς ο οργανισμός να σου δώσει πλήρη εξουσιοδότηση για να τα αλλάξεις όλα στο έργο και να γίνουν όλα τέλεια, αλλά δε σου τη δίνουν και σαν αποτέλεσμα το έργο αποτυγχάνει. Αυτή δεν είναι προληπτική προσέγγιση.

Η προληπτική προσέγγιση είναι να αναλαμβάνεις την ευθύνη και να κάνεις όλα όσα μπορείς μέσα στους δεδομένους περιορισμούς. Δεν είναι δυνατόν να περιμένεις ο οργανισμός να σου δώσει τα πάντα και να σε εμπιστευτεί πλήρως με την

ελπίδα ότι θα πάρει καλά αποτελέσματα, ειδικά όταν έχουν δει τόσα αποτυχημένα έργα. Αυτό που πρέπει να κάνεις είναι μια μικρή πρόοδο μέσα στα όρια που έχουν τεθεί, την οποία μπορείς να χρησιμοποιήσεις για να κερδίσεις λίγο την εμπιστοσύνη, μερικούς ακόμη πόρους και μια μικρή ανεκτικότητα στα όρια που μπορείς έπειτα να χρησιμοποιήσεις για μια ελαφρώς μεγαλύτερη πρόοδο, συνεχίζοντας έτσι ώσπου να φτάσεις στον βέλτιστο στόχο.

NUP4

Κάθε αλυσίδα είναι τόσο δυνατή όσο είναι ο πιο αδύναμος της κρίκος



Υπάρχουν διάφορες περιοχές σε ένα έργο και όλες απαιτούν προσοχή; πρέπει να έχουμε μια ολιστική αντίληψη για το έργο. Δίνοντας προσοχή σε μια φαινομενικά σημαντική περιοχή (πχ χρόνος) δεν είναι αρκετό, διότι όλες οι περιοχές αλληλοεπιδρούν και δε λειτουργούμε σωστά εκτός και αν όλες λάβουν την κατάλληλη προσοχή.

Παράδειγμα: Όλα γίνονται για την καταληκτική ημερομηνία

Ας θεωρήσουμε ότι κατασκευάζετε κάτι για τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Έχει μια πολύ σημαντική καταληκτική ημερομηνία, η οποία κάνει τη διαχείριση χρόνου πολύ σημαντική. Είναι αυτό το σωστό, όμως?

Τι θα γίνει εάν η ποιότητα είναι τόσο κακή που απαιτεί την επανάληψη εργασίας μετά από κάποιο διάστημα. Αυτό θα έχει επίπτωση στο χρόνο, έτσι χρόνος και ποιότητα συνδέονται. Μπορεί να έχεις ένα φανταστικό κήπο να συμπεριλαμβάνεται στον αρχικό ορισμό του έργου, αλλά να

ξέρεις ότι αν δεν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος, μπορείς να το παραλείψεις και απλά να το καλύψεις με γρασίδι, όσο έχεις προνοήσει για αυτήν την πιθανότητα στον χρόνο και την έχεις προετοιμάσει. Έτσι, η διαχείριση του σκοπού του έργου είναι επίσης σημαντική. Έτσι, μέχρι τώρα έχουμε τις περιοχές του σκοπού, της ποιότητας και του χρόνου στο κέντρο της προσοχής μας.

Έχετε ακούσει για το διάσημο παράδειγμα όπου ο πρόεδρος Κένεντυ, συναντά έναν επιστάτη στη NASA και τον ρωτά με τι ασχολείται και εκείνος του απαντά «Βοηθάω να στείλω τον άνθρωπο στο φεγγάρι». Δε βοηθάει να έχουμε τέτοιους τύπους ανθρώπων στο έργο στο να πετύχουμε την καταληκτική προθεσμία?

Όσο θα συνεχίζεις, θα διαπιστώνεις ότι κάθε συγκεκριμένη περιοχή του έργου, συμβάλει στη διαχείριση του χρόνου, και δε μπορεί κάποιος να πετύχει την τελική προθεσμία με αποδεκτή βεβαιότητα, εκτός και αν δώσει προσοχή σε όλες τις περιοχές του έργου.

Παράδειγμα: Cherry Picking

Όταν οι άνθρωποι έρχονται αντιμέτωποι με μια γκάμα μεθόδων, μερικές φορές αρχίζουν να επιλέγουν (cherry picking) και δημιουργούν μια μίξη από όλα, δείχνοντας ενδιαφέρον από διάφορα συστήματα. Αυτό συνήθως δε δουλεύει, διότι τα στοιχεία δε λειτουργούν απομονωμένα και πρέπει να είναι συμβατά μεταξύ τους. Κάθε προσθήκη ή αλλαγή σε ένα σύστημα θα πρέπει να γίνεται από μια ολιστική αντίληψη.

Έτσι για αυτό μερικές φορές παρατηρούμε αντικρουόμενα στοιχεία σε διαφορετικές μεθόδους; Κάτι λειτουργεί καλά σε ένα σύστημα και το αντίθετο του λειτουργεί επίσης καλά σε ένα άλλο σύστημα. Το συγκεκριμένο στοιχείο δεν θεωρείται σωστό ή λάθος από μόνο του.

Η ασφαλέστερη προσέγγιση είναι η επιλογή μιας μεθόδου για το έργο, η προσαρμογή της στο έργο και η προσθήκη προσεκτικά νέων στοιχείων σε αυτό λαμβάνοντας υπόψιν τη σταθερότητα όλου του συστήματος.

Παράδειγμα: Η προσέγγιση της αντι-διαδικασίας

Ένα από τα σπουδαιότερα πράγματα που οι Agile μέθοδοι έχουν επιτύχει, είναι να δώσουν προσοχή στα θέματα του προσωπικού. Το Agile manifesto δίνει περισσότερη αξία στα μεμονωμένα άτομα και στις αλληλεπιδράσεις σε σύγκριση με τις διαδικασίες και τα εργαλεία, παρόλο που αυτό μπορεί να μην είναι μια δίκαιη σύγκριση. Σχεδόν όλες οι μέθοδοι, λένε ότι τα θέματα προσωπικού είναι σημαντικά, αλλά η πραγματική διαφορά με τις Agile μεθόδους είναι ότι τα θέματα προσωπικού αποτελούν ένα αναπόσπαστο τμήμα των διαδικασιών, παρά μια απλή υπόδειξη. Έτσι, δεν πρόκειται για ένα διαγωνισμό μεταξύ των θεμάτων του προσωπικού και των διαδικασιών, αλλά περισσότερο για τον τρόπο με το οποίο τα θέματα αυτά γίνονται αντιληπτά από το σύστημα.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι κάποιοι προσπαθούν να αντικαταστήσουν τα θέματα προσωπικού με πιο εκλεπτυσμένες

διαδικασίες, αλλά αυτό είναι λάθος. Υπάρχει επίσης και η αντίθετη περίπτωση: κάποιοι να προσπαθούν να αντικαταστήσουν διαδικασίες με θέματα προσωπικού το οποίο επίσης δεν λειτουργεί.

Παράδειγμα: Αυτές είναι όλες οι περιοχές που χρειάζεσαι

Όταν σκεφτόμαστε τις περιοχές θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί να μην χάσουμε καμία από αυτές. Τι είναι όμως αυτές? Εάν ελέγξεις τις βασικές πηγές γνώσης, θα λάβεις διαφορετικές απαντήσεις, και ακόμη καμία από αυτές δεν είναι όλη η αλήθεια.

Τα θέματα του PRINCE2® είναι περιοχές, αλλά αυτές αποτελούν περιοχές που παίζουν σημαντικό ρόλο μόνο στη συγκεκριμένη μεθοδολογία. Οι υπόλοιπες περιοχές μόνο υπονοούνται. Το PMBOK® Guide δεν αποτελεί μεθοδολογία και μπορεί να το διατυπώσει πολύ καλύτερα με τις δέκα περιοχές γνώσης. Όμως, αυτές είναι απλά ερμηνείες όλων των περιοχών βασισμένες στην αντίληψη του PMBOK® Guide, παρά

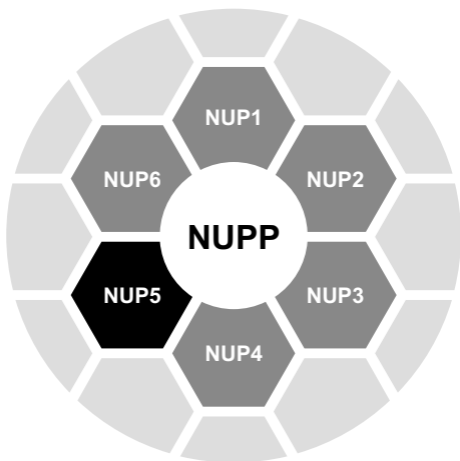
μιας ουδέτερης (όχι ότι απαραίτητα υπάρχει και κάποια ουδέτερη). Για παράδειγμα, τα θέματα προσωπικού δε λαμβάνουν ιδιαίτερη προσοχή στο PMBOK® Guide.

Μια καλή πηγή πληροφοριών σχετικά με τις περιοχές είναι το ICB. Όμως στην πραγματικότητα δεν είναι για τις περιοχές, αλλά για τις ικανότητες που απαιτούνται στο έργο. Δεν έχει μια σχέση ένας-με-έναν με τις περιοχές, αλλά βοηθάει πολύ στην αναγνώριση τους.

Δεν υπάρχει μια λίστα με τις περιοχές στο NUPP, κυρίως επειδή πρόκειται για ένα μετα-σύστημα παρά για ένα σύστημα και διότι η κατηγοριοποίηση των περιοχών εξαρτάται από το είδος του έργου και το περιβάλλον του; Πχ ένα συνηθισμένο έργο κατασκευής μπορεί να απαιτεί μια διαφορετική αντίληψη από ένα δημιουργικό έργο έρευνας.

NUP5

**Μην κάνεις κάτι χωρίς
ξεκάθαρο σκοπό**



Δεν θα πρέπει να κάνεις κάτι, εκτός και αν υπάρχει ξεκάθαρος σκοπός. Φαντάσου δύο

παράλληλους κόσμους όπου τα πάντα είναι τα ίδια εκτός από αυτό με το οποίο ασχολείσαι: Πόσο διαφορετικοί θα μπορούσαν να είναι αυτοί οι κόσμοι? Αξίζει αυτή η διαφορά την προσπάθεια την οποία κάνεις?

Εάν δεν υπάρχει ξεκάθαρος σκοπός στο μυαλό σου και κάνεις κάτι επειδή το κάνουν όλοι οι άλλοι ή το λένε όλοι ότι είναι σημαντικό να το κάνεις, τότε:

- Μπορεί να μην υπάρχει κάποιο όφελος στην δική σου περίπτωση και επιπρόσθετα μπορεί να μην κερδίσεις τίποτα
- Μπορεί να έχει δυνητικά οφέλη στην περίπτωση σου, αλλά επειδή δεν υπάρχει ο σκοπός στο μυαλό σου, ο τρόπος που ενεργείς μπορεί να μη σε βοηθήσει να αντιληφθείς τα οφέλη

Παράδειγμα: Χαρτοφυλάκια και Προγράμματα

Εάν σχετίζεσαι με την επιλογή και την αρχικοποίηση έργων, θα πρέπει να σιγουρεύεις ότι επικεντρώνεσαι στα κέρδη και στα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν, παρά στο παραγόμενο προϊόν από το οποίο προκύπτουν. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί εκείνο του κατασκευαστή ασανσέρ, που λάμβανε παράπονα για την ταχύτητά των ασανσέρ και έτσι έτρεχε διάφορα έργα για την αύξηση της ταχύτητας χωρίς ιδιαίτερη επιτυχία. Αυτό συνεχίστηκε έως ότου αποφάσισαν να επικεντρωθούν στο πρόβλημα (πλήξη ή δυσφορία των ανθρώπων), παρά στην ουδέτερη λύση (ταχύτερα ασανσέρ). Το αποτέλεσμα ήταν η προσθήκη καθρεφτών στα ασανσέρ, με αποτέλεσμα την απλή και φτηνή επίλυση του προβλήματος.

Θυμηθείτε ότι η διαχείριση έργων είναι κυρίως η εκτέλεση των ενεργειών σωστά, ενώ η διαχείριση των χαρτοφυλακίων έχει να κάνει με το να κάνεις τις σωστές ενέργειες. Δεν έχει σημασία πόσο σωστά τρέχεις τα έργα σου; δε θα λειτουργήσει σωστά εάν

εκτελείς λάθος έργα. Έχουν να κάνουν όλα με το να υπάρχει ένας σκοπός.

Παράδειγμα: Έργο σαν ολότητα

Η ευελιξία του παραγόμενου προϊόντος ποικίλει μεταξύ διαφόρων έργων. Σε κάποια IT development έργα, το προϊόν είναι εντελώς ευέλικτο και η τελική του μορφή εξαρτάται από την ανατροφοδότηση που θα δημιουργηθεί από τις αλληπάλληλες αυξήσεις (increments) του προϊόντος κατά τη διάρκεια του έργου, το οποίο και απαιτεί μια προσαρμοστική (Agile) προσέγγιση. Αυτό σε πρακτικούς όρους σημαίνει έναν συνδυασμό των επιπέδων τού έργου, του χαρτοφυλακίου και του προγράμματος και απαιτεί να υπάρχει μέγιστη προσοχή προς τον απόλυτο στόχο. Είναι μια καλή ιδέα η καταγραφή του σκοπού και η εύκολη πρόσβαση της; Αυτός είναι ένας από τους στόχους του «οράματος προϊόντος» όπως συνηθίζεται να χρησιμοποιείται σε κάποια Scrum έργα. Η προσοχή στην επιχειρηματική αξία στα Agile έργα, αποτελεί στην ουσία τον τρόπο με τον

οποίο διασφαλίζουν την ευθυγράμμιση με τον σκοπό.

Σε άλλου τύπου έργα, όπου το παραγόμενο προϊόν είναι σχετικά αμετάβλητο και υπάρχουν άλλοι μηχανισμοί έτσι ώστε να διασφαλίσουν ότι το παραγόμενο τελικό προϊόν θα ικανοποιεί το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε, είναι πιθανό για τα μέλη της ομάδας του έργου να μετατοπίσουν ένα μεγάλο μέρος της προσοχής τους από τον σκοπό στο παραγόμενο προϊόν (Ως εκ τούτου και η βασική αξία του PRINCE2® «εστίαση στα προϊόντα»), αλλά παρόλα αυτά, μια ελάχιστη εστίαση στο σκοπό απαιτείται ακόμη και σε αυτήν την περίπτωση έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι ικανοποιεί το σκοπό, το οποίο και επιτυγχάνεται συγκρίνοντας τα προβλέψιμα με τα προσδοκόμενα οφέλη (Ως εκ τούτου και η βασική αξία του PRINCE2® «συνεχή επιχειρηματική αιτιολογία» αλλά και το «Business Case» θέμα του PRINCE2®).

Όταν ένα έργο τρέχει για έναν εξωτερικό πελάτη, ο πελάτης θα έχει τον δικό του ξεχωριστό σκοπό για το έργο, ενώ η εταιρεία

σου θα έχει ένα διαφορετικό σκοπό. Θα πρέπει να καταλάβεις και να χρησιμοποιήσεις και τα δύο έτσι ώστε να πετύχεις πραγματικά.

Παράδειγμα: Επιτήρηση έργου

Η εστίαση στον απόλυτο σκοπό είναι απαραίτητη, αλλά μπορεί να είναι πολύ αφηρημένη για πολλές από τις καθημερινές χρήσεις. Για το λόγο αυτό απαιτείται μια ιεραρχία από οδηγούς έτσι ώστε να καταστεί περισσότερο πρακτική. Αρχικά, ορίζονται η αιτιολόγηση και τα οφέλη του έργου με βάση τον απόλυτο σκοπό και έπειτα θα υπάρξουν έμμεσοι αλλά και ξεκάθαροι στόχοι για τις μεταβλητές του έργου (πχ χρόνος, κόστος και ποιότητα) για την ικανοποίηση της αιτιολογίας (justification) που με τη σειρά της θα ικανοποιήσει τον απόλυτο σκοπό. Αυτοί είναι στόχοι χαμηλότερου επιπέδου οι οποίοι και είναι χρήσιμοι για πολλές από τις καθημερινές εργασίες.

Όταν ερχόμαστε στην επιτήρηση, η χαμηλότερου επιπέδου επιτήρηση

πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας τις χαμηλότερου επιπέδου μεταβλητές, διότι μπορεί να μην είναι πιθανό να ανιχνευτεί ο απόλυτος σκοπός. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει επίσης να υπάρχουν οι στόχοι κατά νου: ποιος είναι ο σκοπός της επιτήρησης?

Μια σωστή και αποδεκτή απάντηση είναι να εξετάσουμε εάν είμαστε στο σωστό δρόμο και αν δεν είμαστε, να προκαλέσουμε μια βέβαιη αντίδραση που θα μας επαναφέρει στο σωστό δρόμο ή να προσαρμόσουμε τους στόχους και να εξετάσουμε εάν ακόμη μπορούν να ικανοποιήσουν τον απόλυτο σκοπό. Επιπρόσθετα, οι μετρήσεις μας, θα πρέπει να είναι ικανές να μας βοηθήσουν με το χαμηλότερου επιπέδου σκοπό και οι κατάλληλες μετρήσεις είναι προβλέψεις για τις μεταβλητές κατά την ολοκλήρωση πχ πότε θα είμαστε ικανοί να ολοκληρώσουμε το έργο? Πόσα χρήματα θα χρειαστούμε για την ολοκλήρωση του έργου? Όλες οι υπόλοιπες μετρήσεις, όπως οι σχεδιαζόμενες και οι πραγματικές τιμές μέχρι σήμερα, είναι απλά προσωρινές τιμές που

απαιτούνται για τον υπολογισμό των προβλέψεων, και όχι οι τελικές τιμές που χρησιμεύουν για διαχειριστικούς σκοπούς.

Παράδειγμα: Έγγραφα

Ανεξαρτήτως της development προσέγγισης που χρησιμοποιείται στο έργο, ο προγραμματισμός είναι πάντα απαραίτητος. Η σημαντική ερώτηση είναι το επίπεδο της λεπτομέρειας σε κάθε είδους πλάνου. Εάν δεν υπάρχει επαρκή λεπτομέρεια στο πλάνο, το πλάνο δε θα είναι ικανό να συμβάλει αρκετά, και η υλοποίηση του έργου θα βασίζεται σε ad hoc αποφάσεις και όχι σε ολοκληρωμένες και ολιστικές. Από την άλλη, αρκετοί προσπαθούν να είναι προσεκτικοί και προσθέτουν υπερβολική λεπτομέρεια στα πλάνα, προκαλώντας δυσκολία στη δημιουργία και συντήρηση τους αλλά και καθιστώντας τα άκαμπτα στις αβεβαιότητες του έργου. Σαν αποτέλεσμα το πλάνο γίνεται μη ρεαλιστικό και άχρηστο.

Ο καλύτερος τρόπος για να αποφασίσεις για το επίπεδο της λεπτομέρειας είναι να έχεις

ένα σκοπό στο μυαλό για κάθε στοιχείο στο πλάνο. Για παράδειγμα, εάν εξετάζεις την προσθήκη πόρων στο πλάνο, θα πρέπει να έχεις ένα στόχο για αυτό; Πώς πρόκειται να το χρησιμοποιήσεις? Πώς το συγκεκριμένο γεγονός θα βοηθήσει το έργο? Πόση προσπάθεια θα χρειαστεί? Και εν τέλει αξίζει?

Κάποιες φορές σχετίζεται με την απόφαση εάν θέλεις να έχεις ένα συγκεκριμένο στοιχείο στα πλάνα σου και κάποιες φορές σχετικά με τον τρόπο που θέλεις να προγραμματίσεις ή να ετοιμάσεις κάτι. Είτε πρόκειται για ένα business case, είτε για ένα χάρτη έργου, είτε για μια αναφορά: θα πρέπει να διερωτάται κανείς για ποιο λόγο ετοιμάζει το συγκεκριμένο έγγραφο και πως θα μπορέσει να βοηθήσει το έργο.

Ψάχνοντας για ένα «πρότυπο» είναι το αντίθετο από το να κάνεις κάτι με βάση ένα σκοπό.

Παράδειγμα: Αναφορά κατάστασης

Είναι σύνηθες να έχουμε πραγματικά μεγάλες αναφορές κατάστασης σε πολλά έργα. Βασισμένο σε αυτό το NUP, θα πρέπει να διερωτόμαστε ποιος ο σκοπός της συγκεκριμένης αναφοράς και πως μπορούμε να επιτύχουμε τον συγκεκριμένο σκοπό, ανεξαρτήτως του τι κάνουν οι περισσότεροι.

Αυτό, σε πολλές περιπτώσεις, μπορεί να μας οδηγήσει στο να ετοιμάζουμε πολύ απλές, μιας σελίδας αναφορές, τις οποίες οι ενδιαφερόμενοι πραγματικά διαβάζουν και καταλαβαίνουν, σε σχέση με μακροσκελείς αναφορές. Αυτό είναι η επικέντρωση στο σκοπό.

Όμως, αν ετοιμάζεις αναφορές μιας σελίδας, κάποιιοι μπορούν να σου εναντιωθούν και να πιστέψουν ότι δεν έχεις ένα πρέπον σύστημα επιτήρησης σε λειτουργία. Στην πράξη, αυτό δημιουργεί για εσένα ένα δεύτερο σκοπό (επιπρόσθετα του πρώτου σκοπού, που είναι η βοήθεια στους ενδιαφερόμενους να κατανοήσουν την κατάσταση του έργου) και για να τον εκπληρώσεις, μπορείς απλά να

δημιουργήσεις ένα δεύτερο είδος αναφοράς που θα είναι πολύ πιο μακροσκελής. Όμως, δε θα πρέπει να αναμιχθεί με την προηγούμενη πρώτη αναφορά, διότι οι σκοποί τους δεν είναι οι ίδιοι.

Παράδειγμα: Business Case και Χάρτης έργου

Ετοιμάζοντας έγγραφα όπως το business case και ο χάρτης έργου είναι συνήθως μια βαρετή, ατελέσφορη και γραφειοκρατική αναγκαιότητα για τους περισσότερους ανθρώπους, ενώ όλα αυτά τα έγγραφα έχουν έγκυρους στόχους που εφαρμόζονται στα περισσότερα έργα. Εάν προσπαθήσεις να βρεις ένα υπόδειγμα και κάθε φορά να το συμπληρώνεις, απλά ο χρόνος ξοδεύεται; Ενώ από την άλλη θα μπορούσες να ελέγξεις τον πραγματικό σκοπό αυτών των εγγράφων, να δεις αν και πως μπορούν να καταστούν χρήσιμα για το έργο σου και μετά να προετοιμάσεις το έγγραφο με τον τρόπο που προτιμάς, μόνο και μόνο για να εκπληρώσεις τους συγκεκριμένους στόχους:

αυτό θα ήταν το κατάλληλο έγγραφο.

Ενώ σκέφτεσαι τον τρόπο προετοιμασίας των εγγράφων για την εκπλήρωση των στόχων, είναι δυνατό να μη σκεφτείς κάθε σενάριο και κάτι να παραλείψεις. Για να το αποτρέψεις αυτό, μπορείς να ελέγξεις τι αναφέρουν διαφορετικές πηγές γνώσεων όπως το PRINCE2®, PMBOK® Guide, P3.express και DSDM®-προτείνει, και έπειτα να εκτιμήσεις τις προτάσεις αυτές με βάση τους στόχους.

Παράδειγμα: Μετά το έργο

Ενώ το έργο έχει ένα συγκεκριμένο στόχο, και μπορούμε να εξετάσουμε τον συγκεκριμένο στόχο κατά τη διάρκεια του έργου, η συνειδητοποίηση του στόχου εκτιμάται κυρίως με βάση τις προβλέψεις που γίνονται κατά τη διάρκεια του έργου. Δεν θα πρέπει παρόλα αυτά να τον ξεχνάμε όταν το έργο ολοκληρώνεται. Είναι σημαντικός ο έλεγχος της συνειδητοποίησης των στόχων μετά την ολοκλήρωση του έργου, διότι

- Μπορούμε να δούμε πώς οι απόλυτοι στόχοι επιτευχθήκαν και να μάθουμε από αυτό για μελλοντικά έργα
- Μερικές φορές οι στόχοι επιτυγχάνονται μόνο όταν εκτελούμε κάποιες επιπρόσθετες εργασίες μετά την ολοκλήρωση του έργου και η κατανόηση της αναγκαιότητας αυτών των επιπρόσθετων εργασιών απαιτεί επιτήρηση

Η επιτήρηση μετά το έργο είναι ένα απαραίτητο βήμα στο να οδηγούμαστε σύμφωνα με το στόχο. Είναι κυρίως ευθύνη του συστήματος διαχείρισης του προγράμματος και του χαρτοφυλακίου και επειδή οι περισσότερες εταιρίες δεν διαθέτουν τέτοια επίπεδα διαχείρισης, αυτό το βήμα συνήθως αμελείται. Αυτός είναι και ο λόγος που μέθοδοι όπως το P3.express και DSDM® προσθέτουν το συγκεκριμένο βήμα στις μεθοδολογίες τους διαχείρισης έργων.

Παράδειγμα: Απλότητα

Ο κόσμος είναι πολύπλοκος και χαοτικός, αλλά τα μοντέλα μας είναι αφηρημένες προσεγγίσεις που αντανακλούν τμήματα του κόσμου και επομένως μπορεί να είναι απλά. Από την άλλη, τα απλά συστήματα συνήθως λειτουργούν καλύτερα, διότι μπορούμε να επικεντρωθούμε στην κύρια ιδέα.

Πολλοί από εμάς προσπαθούν να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματά, προσθέτοντας πολυπλοκότητα στα συστήματα, ελπίζοντάς ότι έτσι θα ταιριάξουν την πολυπλοκότητα του κόσμου, ακόμη και αν στην πράξη αυτό κάνει το σύστημα δύσκολο να συνεργαστεί και συνήθως μας εμποδίζει από την ικανοποίηση του στόχου.

Παράδειγμα: Προσαρμογή

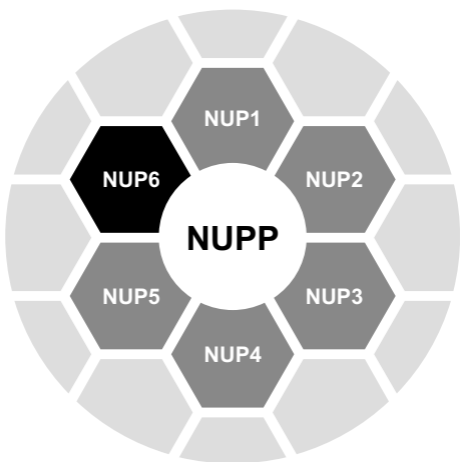
Ένα κομμάτι λογισμικού (software) για μουσική streaming έχει μια τελείως διαφορετική συνθήκη από ένα άλλο που θα χρησιμοποιηθεί για εξοπλισμό σε ένα νοσοκομείο ή αεροπλάνο, όπου οι ζωές των ανθρώπων θα εξαρτώνται από αυτό, ή από ένα κομμάτι λογισμικού που θα

χρησιμοποιηθεί σε έναν δορυφόρο όπου θεωρείται ότι θα λειτουργήσει για πολλά χρόνια δίχως να χαλάσει και όλα είναι διαφορετικά στο να χτίζεις μια καλοκαιρινή βίλλα, έναν σταθμό πυροσβεστικής ή ένα σταθμό ενέργειας.

Όταν υπάρχουν οι στόχοι κατά νου, θα καταλάβεις καλύτερα πώς να προσαρμόζεις τα συστήματα και τα αποτελέσματα για διαφορετικά έργα.

NUP6

Χρησιμοποίησε στοιχεία που έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν



Μια ad hoc προσέγγιση έργου απαιτεί αρκετή ενέργεια και πόρους και πάντα υπάρχει το ρίσκο της παράλειψης κάποιων από τα απαραίτητα στοιχεία. Ο καλύτερος τρόπος απλοποίησης του τι πρέπει να γίνει, είναι η χρήση στοιχείων που έχουν επαναχρησιμοποιηθεί στο παρελθόν, και προτιμητέο να τα παίρνει κάποιος σε επαναλήψιμους κύκλους.

Παράδειγμα: Λίστες Ποιότητας

Μία λίστα είναι ένα απλό παράδειγμα ενός δυνητικά επαναλήψιμου στοιχείου που πολλοί άνθρωποι χρησιμοποιούν στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Πάρτε για παράδειγμα τα κριτήρια ποιότητας ενός παραδοτέου:

- Πρώτα δημιουργείτε μια λίστα με όλα τα κριτήρια που είναι μια μορφή προγραμματισμού

- Αυτό που προτείνει το NUP6 είναι η προσπάθεια γενίκευσης: υπάρχουν άλλα παρόμοια παραδοτέα στο έργο? Στην περίπτωση αυτή προετοιμάστε μια γενική λίστα ποιότητας για αυτήν την κατηγορία παραδοτέων και χρησιμοποιείτε την για όλα αυτά. Εάν υπάρχουν κάποιες διαφοροποιήσεις, κρατήστε τη γενική λίστα και προσθέστε μερικά ακόμη σημεία για κάθε ένα παραδοτέο. Τώρα έχετε επαναλήψιμες λίστες.

- Από τη στιγμή που έχετε ετοιμάσει γενικές λίστες για διαφορετικού τύπου παραδοτέα, μπορεί να διαπιστώσετε ότι υπάρχουν στοιχεία που επαναλαμβάνονται μεταξύ αυτών, το οποίο συνιστά μια εικονική γονική κατηγορία για αυτά. Στην περίπτωση αυτή, αντί να επαναλαμβάνονται τα σημεία για όλες αυτές τις γενικές λίστες, μπορείτε να τα απομονώσετε και να τα τοποθετήσετε σε μια γονική λίστα. Στο τέλος, πολύ πιθανό να έχετε μια μόνο γενική λίστα για όλο το έργο. Ο ορισμός του “done” στο Scrum αποτελεί ένα παράδειγμα χρήσης λιστών ποιότητας σε επίπεδο έργου (πιθανότατα μεταξύ άλλων πραγμάτων). Κάνοντας αυτό, κάθε παραδοτέο θα ανήκει σε μια ιεραρχία από κατηγορίες και θα πρέπει να ικανοποιεί τα σημεία που εμφανίζονται στις λίστες όλων των κατηγοριών στις αλληλουχίες τους.

Επίσης κάνοντας αυτό, ένα σημείο στην γονική λίστα θα γίνεται επαναλαμβανόμενο για όλα τα παραδοτέα που βρίσκονται από

κάτω, πράγμα το οποίο γλυτώνει χρόνο και ενέργεια στον προγραμματισμό και στην εκτέλεση.

Το πιο σημαντικό είναι ότι από τη στιγμή που αυτό γίνεται σε κάποιο έργο, μπορείς να το προσαρμόσεις και να το χρησιμοποιήσεις σε παρόμοια έργα στο μέλλον, το οποίο είναι μια επαναλήψιμη μορφή προγραμματισμού για πολλαπλά έργα.

Παράδειγμα: Διαδικασίες και ροές εργασιών

Κάποια παραδοτέα ή στόχοι που συνδέονται με αυτά, χρειάζονται συγκεκριμένα βήματα τα οποία μπορούν να κανονικοποιηθούν και να επαναλαμβάνονται. Για παράδειγμα, εάν τα παραδοτέα πρέπει να σχεδιαστούν ανεξάρτητα και να εγκριθούν, μπορεί να σχεδιαστεί μια απλή ροή εργασίας που θα καταστήσει όλα τα βήματα, του ανθρώπους που αναμιγνύονται και τις διάρκειες ξεκάθαρες, αποτρέποντας πολλές δυσκολίες. Θα πρέπει όμως να δοθεί προσοχή έτσι ώστε οι ροές εργασιών και οι

διαδικασίες να μη γίνουν πολύ πολύπλοκες ή πολύ ευαίσθητες στην καταγραφή, αφού αυτό θα έχει αρνητικές επιπτώσεις. Όλοι οι συμμετέχοντες στο έργο, θα πρέπει να βλέπουν τις ροές εργασιών και τις διαδικασίες σαν κάτι που υποστηρίζει την εργασία τους και κάνει τα πάντα ευκολότερα για αυτούς, παρά σαν μια γραφειοκρατική καταγραφή που εμποδίζει την πραγματική εργασία.

Τα Agile έργα έχουν επαναλαμβανόμενα στοιχεία στην επαναλαμβανόμενη τους development προσέγγιση, όπου βεβαίως τύπου development δραστηριότητες επαναλαμβάνονται για κάθε χαρακτηριστικό; πχ η κοινή καθημερινή ρουτίνα στο XP (eXtreme Programming): ταίριαξε, πάρε ένα τμήμα, σχεδίασε το στον πίνακα, χτίσε τα τεστ scripts και τον κώδικα, ενσωμάτωσε τον κώδικα, κτλ Επιπροσθέτως των ροών εργασιών που επαναλαμβάνονται και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τεχνικές δραστηριότητες, μπορείς επίσης να έχεις επαναλαμβανόμενα στοιχεία για τις

δραστηριότητες διαχείρισης έργου. Οι διαδικασίες στο PMBOK® Guide, PRINCE2® και DSDM®, οι διαδικασίες στο P3.express και τα γεγονότα στο Scrum είναι παραδείγματα της συγκεκριμένης ιδέας.

Παράδειγμα: Κύκλοι

Έχοντας επαναλήψιμα στοιχεία για τη διαχείριση του έργου είναι κάτι χρήσιμο. Αυτό μπορεί να γίνει ακόμη ευκολότερο βάζοντάς τα σε επαναλαμβανόμενους κύκλους. Οι συγκεκριμένοι κύκλοι απλοποιούν σημαντικά τις καθημερινές δραστηριότητες των ανθρώπων που εμπλέκονται στη διαχείριση και ηγεσία του έργου. Κύκλοι των ομάδων διαδικασιών του PMBOK® Guide όταν χρησιμοποιούνται σε ένα έργο με πολλαπλές φάσεις, στάδια στο PRINCE2®, καθημερινούς, εβδομαδιαίους, μηνιαίους κύκλους στο P3.express, επαναλήψεις και timeboxes στο DSDM®, και sprints στο Scrum είναι όλα παραδείγματα αυτής της ιδέας.

Οι μικρότεροι κύκλοι είναι ευκολότερο να

κατανοηθούν και να χρησιμοποιηθούν σε σχέση με τους μεγαλύτερους; Πχ τα sprints στο Scrum σε αντίθεση με τις φάσεις (phases) σύμφωνα με το PMBOK® Guide. Όμως, οι κύκλοι που είναι πολύ μικροί μπορεί να μην είναι επαρκείς για να υποστηρίξουν συγκεκριμένους τύπους έργων και η λύση μπορεί να είναι η χρήση πολλαπλών κύκλων, όπως η χρήση του μικρών timebox κύκλων του DSDM®, παράλληλα με μεγαλύτερους κύκλους επανάληψης, ή χρήση των καθημερινών, εβδομαδιαίων, μηνιαίων κύκλων του P3.express

Παράδειγμα: Μέθοδοι

Η χρήση κάποιας μεθοδολογίας ή πλαισίου για τη διαχείριση έργου είναι μια άλλη χρήση των επαναλήψιμων στοιχείων. Αυτό μπορεί να είναι ένα υπάρχον σύστημα όπως το PRINCE2®, P3.express, DSDM® ή SCRUM ή κάποιο άλλο που έχει εξατομικευτεί ή χτιστεί για τον εαυτό σου. Όμως κανονικά είναι καλύτερη ιδέα, να ξεκινήσεις με κάποια

μεθοδολογία που ήδη υπάρχει και να την προσαρμόσεις στις ανάγκες σου, παρά να την φτιάξεις από την αρχή.

Κάθε επαναλήψιμο στοιχείο είναι αφηρημένη έννοια και χρειάζεται εξατομίκευση για να προσαρμοστεί στον πραγματικό κόσμο. Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα αφηρημένης έννοιας και ανάγκης για εξατομίκευση, ωστόσο: μικρές, σχετικά συμπαγείς λίστες ελέγχου βρίσκονται στο ένα άκρο του φάσματος με το μικρότερο εύρος αφηρημένης έννοιας και ανάγκης προσαρμογής, ενώ οι μεθοδολογίες βρίσκονται στο άλλο άκρο, με την υψηλότερη ανάγκη προσαρμογής. Πρέπει πάντα να σημειώνεται η ανάγκη για προσαρμογή, διαφορετικά το επαναλήψιμο στοιχείο δε θα καλύπτει τις ανάγκες σου σωστά.