


## КЕЙС «КІЛІМАНДЖАРО»

### Вступ

Гора Кіліманджаро, найвища точка Африки, підноситься над африканським континентом майже на шість тисяч метрів. З мови суахілі «Кіліманджаро» перекладається як "Гора Величі". Уявіть, що Ви вирішили з Вашою командою скорити цю велику гору.



Кілька місяців Вам потрібно витратити на підготовку: вирішити, що буде потрібно для сходження, розробити власну стратегію, закупити необхідне устаткування, тренувати себе на витривалість. Все це знадобиться для того, щоб потім за один-два тижні здійснити сходження на гору. Переглянути маршрут можна тут 

<https://paganel.tv/kilimanjaro-2021>

### Планування

Як і в більшості великих (major) проєктів, стоїть майже недосяжне завдання – піднятися на вершину найвищої гори в Африці. Отже, *зафіксуйте ресурси (власні гроші) і терміни.*

- *Історично так склалося, що 80 відсотків людей, які спробували піднятися на вершину цієї гори, з тієї чи іншої причини зазнали невдачі. Цікаво, що Gartner вважає аналогічний відсоток невдач невід'ємною властивістю будь-якого ІТ-проєкту. Тому, для досягнення цілі, потрібно все правильно спланувати.*

### Бути поінформованим

Перший етап – зібрати якомога більше інформації. Потрібно дізнатися про історію інших спроб, пов'язані з цим ризики, і все інше, що може вплинути на проєкт і його успішність. Ось деяка інформація:

- *Висотний набряк легенів – це потенційно смертельний стан, при якому рідина наповнює легені альпіністів, якщо вони швидко набирають висоту.*
- *Існує кілька маршрутів до вершини.*
- *У Танзанії існує вологий сезон дощів і холодний зимовий сезон.*
- *Рельєф схилу дуже небезпечний через кам'янисті осипи (дрібне каміння, яке ковзає під ногами, коли ви намагаєтеся підійматися).*
- *Оскільки вершина є найвищою точкою на континенті – ніщо не захищає її від вітрів, температура яких іноді досягає сорока градусів нижче нуля.*

## Поради експертів

Спираючись на проведений аналіз постачальників (вартість, репутація, пропоновані послуги і т.д.), визначте партнера (наприклад, <https://paganel.tv/kilimanjaro-2021>). Оберіть компанію, яка має добру репутацію і яка може організувати і виконати специфічні роботи за вас. Насправді, часто команди намагаються втрутитися в проєкти без консультацій експерта, а потім роблять помилки, які експерт вже давно випробував на собі ("той, хто не вчиться на історії ...").

## Створити план

Опрацюйте заходи, які потрібно виконати, наприклад:

- необхідне обладнання, логістику (авіаквитки, готелі та ін.), і план власної фізичної підготовки;
  - *Всі учасники експедиції повинні мати нормальну фізичну форму. Під поняттям «нормальна фізична форма» мається на увазі, що людина фізично здорова, не має медичних протипоказань до сходження, веде активний спосіб життя. Може проходити пішки 20 км за день.*
- найкращим практичним інструментом досягнення успіху є використання технічних засобів. При сходженні буде багато переходів по хиткому рельєфу, а на вершині температура може впасти до сорока градусів нижче нуля і часто бувають вітри. Тому потрібне використання технічних засобів, які допоможуть подолати ці перешкоди. Спеціальні трекінгові палки для стійкої ходьби і спеціальні черевики, які не дозволять замерзнути ногам на вершині. Проєкти повинні враховувати можливість використання техніки, що забезпечує їм успіх, але також і розглядати відповідні витрати (витрати, обслуговування техніки, знос та ін.);
  - *Ознайомтесь з переліком необхідного спорядження та одягу за посиланням: <https://paganel.tv/kilimanjaro-2021>*
- окресліть план самого сходження. Розуміючи ризики та те, що Вам потрібна певна кількість днів (від 3-х до 5-ти), щоб піднятися на чотири тисячі метрів і залишитися там на два-три дні для акліматизації (щоб уникнути набряку легенів). План також має врахувати терміни подорожі, які Ви маєте запланувати після закінчення сезону дощів і перед зимовим сезоном. Так само краще розпочати вночі і на світанку дістатися вершини.

*У проєктах створення плану є одним з найважливіших найскладніших заходів. Після того, як стартує проєкт, для зміни напрямку буде потрібно більше часу і ресурсів.*


## Визначити відповідні ролі

Кращою практикою вважається делегування завдань людям, які найкраще їх виконують. Компанія-партнер, яку Ви обираєте, може надати людей, які можуть нести намети і готувати їжу. Важко здійснити сходження на вершину без їжі і тепла, а перенесення всього цього на собі є виснажливим під час підйому.

## Уроки досвіду

- *Зібрати якомога більше інформації, щоб визначити ризики і можливості.*
- *Використовувати експертів і історичну інформацію для планування і оцінки проєкту.*

- Співпрацювати з досвідченими постачальниками послуг і делегувати їм ту роботу, яка не є вашою основною компетенцією.
- Використовувати в міру необхідності технічні засоби, що забезпечують успіх.

Ознайомтесь з 10-денним сходженням на гору за посиланням:   
<https://paganel.tv/kilimanjaro-2021>

**Визначте задачі на етапі виконання проєкту. Побудуйте діаграму Ганта для визначення загальної тривалості проєкту.**

<https://online.officetimeline.com/app/#/new-from-template> (Planning Roadmap)

### **День 1 – Kickoff**

У перший же день - зустріч з **командою**, яка сформована за підтримки партнера-компанії. Початок проєкту – це завжди складнощі, оскільки люди не знайомі один з одним і тільки намагаються налагодити відносини. Можуть існувати **культурні і мовні відмінності**, які Ви повинні подолати, якщо вже почали працювати разом як команда.

Потрібно бути готовим до того, що іноді випадають дощі, тому доводиться йти частину шляху по 15-ти сантиметровому бруду. У багатьох випадках технологічна підтримка (трекінгові палки) допомагають утриматися на ногах. Іноді потрібно рухатись через густий тропічний ліс, туман. Рухатися можна тільки з тією швидкістю, з якою йде найповільніший член команди. Щоб бачити вночі, потрібно використовувати налобні ліхтарики.

### **Уроки досвіду:**

- Виконати заходи з командоутворення для побудови концепції «одна команда, одна мета».
- Ви можете подивитись, як сказати на суахілі "повільний турист».
- Допомогти учасникам команди, які зазнають труднощів, так як їх ефективність впливає на всю команду.
- Бути гнучкими в ваших підходах, так як реальність відрізняється від плану.

### **День 2 – Занурення**

Потрібно бути готовим до того, що на шляху можуть почати боліти ноги, плечі через вагу рюкзака. Проте відвідування цікавих місць зупинки допомагає у досягненні головної мети. Це важливо для проєкту, оскільки ми часто настільки зосереджені на кроках, що вживаються, що нам рідко вдається поглянути вгору і побачити мету, до якої прагнемо. На висоті близько 3500 метрів – досить прохолодно. Тому потрібна відповідна екіпіровка. Команда також має підготуватись до зустрічі з «павуко-комарами» (щось середнє між павуками і комарами).

### **Уроки досвіду:**

- Робота над проєктом часом болюча, але необхідно пройти через це.
- Уявити собі мету і побачити картину в цілому.
- Стежити за помилками (в оригіналі «bugs»; має подвійний переклад «помилки» і «жуки»), відразу, як тільки Ви дізналися про них, і до того як вони вийшли з-під контролю.



### **День 3 – Американські гірки**

Похід може тривати 8 годин догори і вниз по горах. По дорозі – безліч низин і пагорбів. Потрібно бути готовим: як тільки Ви піднімаєтесь вище, кожен раз дізнаєтесь, що далі йде низина, а потім – знову і знову вгору. У проєктах завжди є перешкоди, які відволікають від кінцевої мети, але вони повинні бути подолані.

#### **Уроки досвіду:**

- *Іноді процес веде вас від вашої мети, і ви змушені наздоганяти згаяне.*
- *Іноді це нормально - поміняти ресурси, якщо вони не відповідають та створюють ризику недосягнення кінцевої мети.*

### **День 4 – Стіна**

Потрібно бути готовим до того, що хтось з членів команди за станом здоров'я не зможе рухатись далі. Тоді відбувається зміна змісту проєкту. Разом із хворим частина команди, що обслуговує, покидає разом з частиною ресурсів, і команди повинні реагувати відповідним чином.

### **День 5 – Майже на вершині**

Ви піднімаєтесь приблизно до рівня 4900 метрів. Це досить крутий підйом за день. Це момент, коли 80 відсотків людей, які зазнають невдач, здаються не тільки в останній день сходження, але і в будь-який його момент. Це справедливо і для проєктів, протягом реалізації яких можуть виникати помилки, створюючи перешкоди в досягненні кінцевої мети. Потрібно підготувати спеціальне альпіністське спорядження до сходження і спробувати відпочити перед останнім ривком. Тільки через рівномірний рух буде достатньо енергії, щоб спробувати зійти на вершину. Найчастіше, люди надто поспішають вниз – на початку шляху, і тоді їм не вистачає витривалості для його завершення. Це дуже актуально для тих проєктів, які відстають від плану, тому що команда не може виконати свою місію через те, що на неї довго тиснуть для надолуження упущеного.

#### **Уроки досвіду:**

- *Досягнення мети – це результат проходження по шляху, а не тільки останній ривок.*
- *Необхідний помірний ритм роботи. Люди вигорають, якщо працюють занадто довго.*

## День 6 – Вершина

Останній ривок – це «введення в експлуатацію» технічних засобів (налобних ліхтарів, черевик, трекінгових палок). Іноді можуть бути осипи: з кожних двох кроків в гору – один крок вниз. При цьому налобні ліхтарі можуть швидко розрядитись. Може знадобитись шість годин підйому, щоб нарешті дістатися вершини і побачити схід сонця. На вершині потрібна адаптація. Після фотографування потрібно ще 3 години, щоб повернутися в табір. На спуску – кам'яні осипи, ще менш поблажливі до вас, і в поєднанні – відсутність енергії. Спуск може бути важким психологічно, оскільки після досягнення мети втрачається мотивація.

### Уроки досвіду:

- Ні з чим не зрівняється почуття задоволення від досягнення поставленої мети.
- Після того, як мета досягнута, є ще робота, яку потрібно взяти до уваги.

## День 7 – Закриття проєкту

Успіх потрібно відсвяткувати.

### Висновок

Більшість проєктів мають такі ж агресивні цілі, як і сходження на г. Кіліманджаро. Щоб бути успішним, проєктний менеджер повинен заздалегідь зібрати якомога більше інформації і підготувати реалістичний план. Цей план повинен бути гнучким до змін, які неминуче стануться. Щоб збільшити ймовірність успіху, проєктний менеджер повинен звернутися до аутсорсингу навичок, які виходять за межі його компетенції, і використовувати необхідні технічні засоби.

