

ĆWICZENIE „Mosty na Jawie”

Typowe zastosowanie:

Zarządzanie projektem, Zarządzanie zespołem, Negocjacje

Opis:

Zespół (zespoły) buduje wiszący most ze spinaczy. Budowa jest obwarowana warunkami kontraktu, który zawiera specyfikację projektu, czas jaki przewidziano na jego realizację, wynagrodzenie i karę umowną.

Cele:

1. Uświadomienie wagi formalnych procedur towarzyszących realizacji projektów.
2. Wskazanie ról zespołowych
3. Ćwiczenie umiejętności prowadzenia negocjacji pod presją

Czas trwania:

Okolo 60 minut.

Potrzebne materiały:

Dla każdej grupy:

Dwa oryginalne pudełka z małymi, stalowymi spinaczami. W jednym pudełku 75 sztuk a w drugim **74 sztuki**.

Dwa oryginalne pudełka z małymi kolorowymi spinaczami (2 x 50 sztuk). Uwaga! Zwrócić uwagę na kształt i wielkość kolorowych spinaczy – powinny być zbliżone do spinaczy stalowych. Często w sprzedaży można spotkać dużo mniejsze.

Jedno oryginalne pudełko z **32 sztukami** dużych stalowych spinaczy.

Kontrakt (wzór w Załączniku 1).

Arkusze obserwacyjny dla Obserwatorów (wzór w Załączniku 2).

Flip z rysunkiem schematycznym połączenia spinaczy.

Zespół

Ćwiczenie może być realizowane przez jeden lub więcej zespołów (potrzebne oddzielne pomieszczenia). W jednym zespole może być 4 – 5 osób. Zespół wybiera spośród swoich członków Prezesa oraz Pościa. Do każdego zespołu przydzielony jest zewnętrzny Obserwator.

Opis ćwiczenia

1. Instrukcja odczytywana zespołom.

Firma budowlana Bridge Construction (BC) dostała zlecenie od rządu Indonezji na realizację mostów wiszących nad rzeką Citarik na wyspie Jawa w Indonezji. Aktualnie BC realizuje już w Indonezji sieć autostrad. W związku z tym, przy realizacji projektu mostów BC postanowiło posłużyć się podwykonawcami z Polski. Spośród członków zespołu wybierzecie Prezesa, który

podpisze kontrakt oraz Poślańca, który będzie komunikował się z Zarządem firmy BC. Firmy będą pracowały w odizolowanych miejscach. Obserwatorów prosimy o monitoring procesu realizacji projektu pod kątem pytań zawartych w arkuszu obserwacyjnym.

W kontrakcie, który za chwilę podpiszecie jest dokładna informacja jak należy budować mosty.

[Gdyby z grupy padło pytanie o możliwość negocjacji warunków kontraktu jeszcze przed jego podpisaniem – informujemy, że kontrakt został już wcześniej wynegocjowany i musi być podpisany w aktualnej formie.

Nie przewiduje się aspektu rywalizacji pomiędzy zespołami, ale nie jest to wykluczone. Kryterium może być wtedy czas realizacji albo dochód jaki uzyskają firmy.]

Odczytamy teraz kontrakt:

Dżakarta dn.

Kontrakt na realizację mostu wiszącego na rzece Citarik

Zakres zleconych robót:

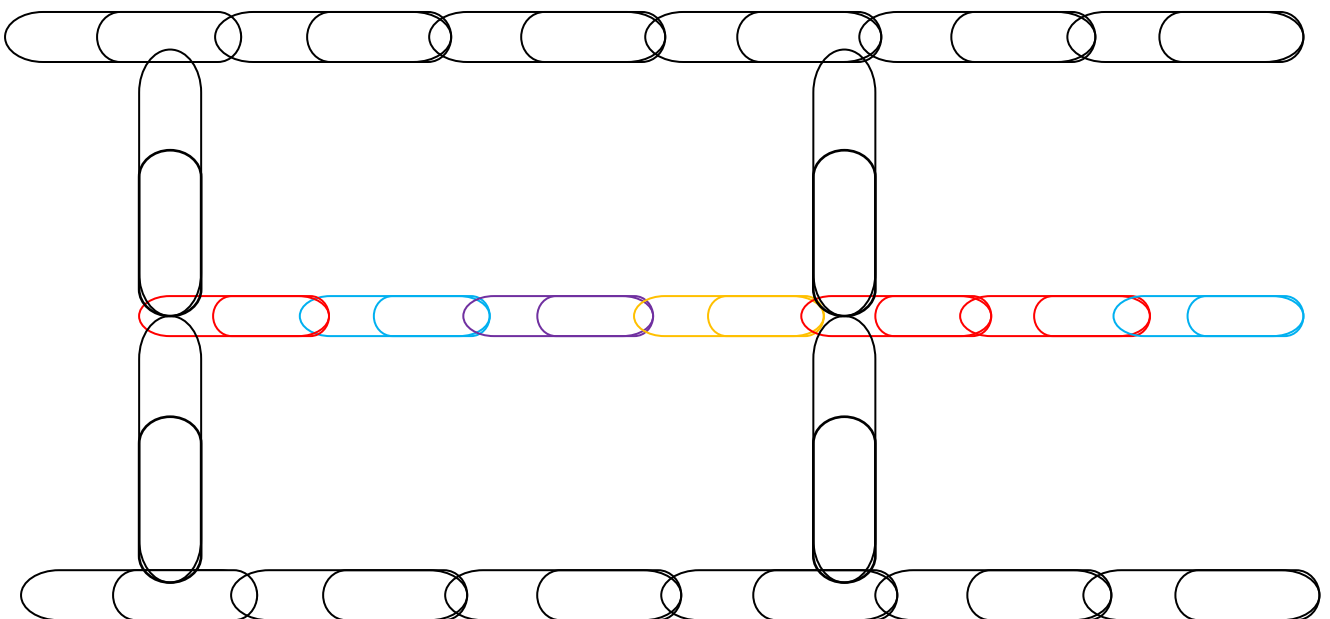
1. Wykonanie mostu wiszącego z powierzonych materiałów, składającego się z trzech rzędów małych spinaczy połączonych dużymi spinaczami.
2. Prawy i lewy rząd będzie wykonany ze zwykłych, stalowych, małych spinaczy, a środkowy rząd z kolorowych małych spinaczy. W każdym rzędzie ma być po 75 małych spinaczy.
3. Środkowy rząd złożony z kolorowych spinaczy łączy się ze skrajnymi rzędami przy pomocy dużych spinaczy w ten sposób, że łączony jest co piąty kolorowy spinacz poczynwszy od pierwszego a na ostatnim skończywszy.

Czas realizacji inwestycji to 15 minut.

Kwota wynagrodzenia 1.000.000,00 rupii indonezyjskich

Kara za niewykonanie mostu w oznaczonym czasie wynosi 20% kwoty zapłaty za każdą minutę spóźnienia.

Przykładowy wzór połączeń spinaczy (do narysowania na Flipie). W tym przypadku kolorowe spinacze są mniejsze od stalowych.



Dzielimy Grupę na zespoły. Prosimy o szybki wybór Prezesa i Pościańca. Zespoły rozchodzą się do osobnych pomieszczeń. Każdy zespół otrzymuje 2 paczki małych spinaczy stalowych (149 sztuk w dwóch pudełkach), 2 paczki kolorowych (w sumie ok. 100 sztuk) i paczkę dużych spinaczy (32 sztuki). Zaraz po podpisaniu kontraktu i wręczeniu spinaczy włączamy stoper.

Jeśli grupa już po podpisaniu kontraktu stwierdzi brak małego stalowego spinacza – przez Pościańca zgadzamy się na zastąpienie go kolorowym.

Przy znacznym zaawansowaniu prac (np. etap końcowy łączenia rzędów dużymi spinaczami) wzywamy Pościańca i przekazujemy mu informację, iż:

Rząd Indonezji, która jest największym krajem muzułmańskim na świecie zakazał używania zielonych elementów gdyż zieleń jest kolorem zastrzeżonym ze względów religijnych. Proszę usunąć zielone spinacze i zastąpić je innymi.

Jeśli zespół zgłosi potrzebę przedłużenia czasu, zgadzamy się.

Wszystkie informacje o zmianach specyfikacji czy czasu realizacji projektu przekazujemy ustnie, chyba że zespół wyraźnie poprosi o podpisanie aneksu do kontraktu. Z pościańcami jednego zespołu rozmawiamy tak aby inny zespół nic nie usłyszał. Unikniemy wtedy naśladowania zachowań.

Jeśli zespół nie negocjował wydłużenia czasu - ćwiczenie kończy się w momencie ukończenia mostu lub po upływie 20 minut (15 minut na realizację plus 5 minut obarczone karą umowną). Zapraszamy zespoły do sali i prosimy o zaprezentowanie prac. Pytamy o uczucia towarzyszące wykonywanemu ćwiczeniu. Następnie prosimy Obserwatorów o zdanie relacji ze swojej pracy.

Po wysłuchaniu zespołów ogłaszamy wynik ćwiczenia:

Firma BC odmawia odbioru mostów ze względu na to, że są one wykonane niezgodnie ze specyfikacją zawartą w kontrakcie. Dodatkowo obciąża firmy karą umowną w wysokości 100% zakontraktowanej kwoty.

Konkluzja:

Przyjęcie jakościowe i ilościowe materiału musi się odbyć jeszcze przed podpisaniem kontraktu. Wszelkie zmiany w podpisanym kontrakcie powinny mieć formę pisemną. W negocjacjach każde ustępstwo powinno być odwzajemnione przez drugą stronę (np. wzrost wynagrodzenia za zmianę oczekiwanego nakładu pracy).

Wniosek:

To ćwiczenie miało pokazać, że nie wolno nam skupiać się wyłącznie na zadaniu. Strona formalna projektów jest ważna nie tylko dla zleceniodawcy ale także dla zleceniobiorcy. Nie należy lekceważyć procedur bo mogą się one odwrócić przeciwko nam.

(Załącznik nr 1)

Dżakarta

Kontrakt na realizację mostu wiszącego na rzece Citarik

Zakres zleconych robót:

1. Wykonanie mostu wiszącego z powierzonych materiałów, składającego się z trzech rzędów małych spinaczy połączonych dużymi spinaczami.
2. Prawy i lewy rząd będzie wykonany ze zwykłych, stalowych, małych spinaczy, a środkowy rząd z kolorowych małych spinaczy. W każdym rzędzie ma być po 75 małych spinaczy.
3. Środkowy rząd złożony z kolorowych spinaczy łączy się ze skrajnymi rzędami przy pomocy dużych spinaczy w ten sposób, że łączony jest co piąty kolorowy spinacz począwszy od pierwszego a na ostatnim skończywszy.

Czas realizacji inwestycji to 15 minut.

Kwota wynagrodzenia 1.000.000,00 rupii indonezyjskich

Kara za niewykonanie mostu w oznaczonym czasie wynosi 20% kwoty zapłaty za każdą minutę spóźnienia.

Podpis zleceniodawcy

Podpis zleceniobiorcy

(Załącznik nr 2)

Arkusze obserwacyjny

1. Czy wyłonił się lider w zespole?
2. Czy nastąpił rzeczywisty podział odpowiedzialności w zespole?
3. Czy miała miejsce bieżąca i/lub okresowa kontrola zgodności przebiegu projektu z kontraktem?
4. Jak zespół reagował na pojawiające się pomysły poszczególnych jego członków?
5. Czy wszyscy równo angażowali się w pracę zespołu?
6. Czy dało się wyróżnić fazy emocjonalnego zaangażowania w projekt (np. faza entuzjazmu, faza spadku/wzrostu zaangażowania, faza sceptyczna itp.)?
7. Jakie inne zachowania zespołu zwróciły uwagę Obserwatora?