

WALLBREAKERS®

ADD-ON EXERCISES

INTRODUCTION

Wallbreakers® includes three add-on exercises. The exercises can be used with Wallbreakers® to expand the game's space to reach more learning goals. As a facilitator, you can develop your own exercises inspired by these and help expand the game further. The exercises are described in brief below.

1: DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS

A role-playing exercise that can be used to start the game. One participant plays the role of a manager that has to introduce the merger, the rest of the participants play employees. The exercise meets the following needs:

- Creating an awareness of the difficult managerial task of communicating an unpopular message about a change.
- Changing perspectives by putting participants in the employees' shoes when an unpopular message is announced. This generates more empathy with employees' reactions in change situations.
- Heightening the awareness of resistance reactions. How can you tell if there is resistance to a change?
- Conducting training in the difficult task of communicating change to large groups.
- Facilitating discussions about the conflict between personal integrity and loyally communicating messages issued from the top when you do not necessarily agree with what you need to communicate.

2: WE'RE ALL IN THE SAME BOAT, AFTER ALL

A coordination exercise that can be woven into the Implementation or Anchoring phase. The teams trade resources and try to align their change processes. The exercise aims at improving the abilities of managers:

- Navigating the conflict of interests between managers and their departments' individual performance orientation on the one hand, and the need for coordinating a holistic approach across departments in change projects on the other.
- Coordinating and negotiating in complex change projects.

3: HANDLING RESISTANCE

A role-playing exercise about difficult conversations. The exercise can be included as part of Wallbreakers® Anchoring or Implementation phase, giving the participants the opportunity to move a particularly challenging employee. This exercise aims to:

- Introduce the behaviour-modifying one-on-one conversation as a tool in change leadership.
- Train participants in difficult conversations with employees in resistance levels 2 and 3.
- Create space for reflection where a manager can receive constructive feedback on his or her own behaviour and communications skills in one-to-one leadership situations.

WALLBREAKERS®

ADD-ON EXERCISES 1: DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS

DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS:

INTRODUCTION AND COMMUNICATION MINI GAME FOR PHASE 1

DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS

Facilitator's guide

This exercise can be used to introduce the game's universe to participants, while at the same time creating a space for reflection on communicating change to a group of employees who are not necessarily ready for that change.

TRAINING TARGETS

Experiencing and recognising resistance to change. The participants play both the communicating role and the receiving role in a fictional communicational situation.

- Trying out and reflecting on the change message. Most likely good discussions will occur in the recap about what works well and what does not work when attempting to communicate a change effort.
- Experiencing how people react differently to being informed about a change effort. The exercise focuses on the differences between us as individuals and our different preferences when a message is communicated, and how we receive the points of the message differently.
- In addition, participants who play Managers will be challenged in terms of the tension arising between being honest and being loyal to the executive management's intentions in the actual communication situation. This can be brought out in the recap session, if relevant.

Some of the participants will play managers from different departments, who have to work together to plan and conduct the presentation of a major change. The rest of the participants will be playing the parts of employees from the previously mentioned departments.

Participants who play Managers use preparation sheets presenting the case and the known facts about the change effort to prepare for the session.

In addition to their own presentation, they must incorporate the film featuring the company's CEO into their change announcement.

Participants playing the Employees each receive an exercise sheet.

MATERIALS

Use the following material for the exercise:

Preparation sheet for Managers

These describe the case and the task to the participants designated to play Managers. You will need one set per person playing a Manager.

Find them on the following pages.

Role sheet for the participants

These sheets describe the roles to be played by the rest of the participants. If possible, hand out roles with a gender corresponding with the persons who will be playing them, and make sure that the roles are distributed more or less evenly so that there are an equal number of roles from both TLA and Nordicon. The first 10 roles are the same as the ones in the booklet, the following 10 roles are supplementary roles. They are the same as the ones in the booklet, only with the opposite gender. If there are, more than 10 people playing Employees, just reuse some of the roles.

Find them on the following pages.

Film featuring the CEO

This film should be used as part of the Managers' instructions and be shown on a computer. Make sure there is a sound system (such as computer loudspeakers) present so the participants can hear the sound. The film is in English, but there are versions with subtitles available for most languages.

You can find a link to the film at

www.workz.dk/wallbreakers-materialer

From the film page you can also choose to download it to your own computer. This way you can use it off-line and maybe embed it into your facilitator's slides.

DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS:

HOW TO RUN THE EXERCISE

Preparation:

It works best to select the people who will be playing Managers beforehand. It also helps if this is a mixed group so that different perspectives come into play during their preparations.

Print the materials required:

Preparation sheets for Managers, a selected set of role sheets, and these facilitation instructions for yourself (if necessary).

You should also have access to a preparation area for the participants who will play the Managers. This could be a separate room, but a sofa and chairs in a remote corner is also fine.

Start-up considerations

The exercise can be run at the outset on a training day. This means that you will start taking aside the participants who will be playing Managers as people arrive.

What effect will this have? It will provide an energising introduction that will set the pace and make people feel that they are now starting to learn something.

RUNNING INSTRUCTIONS

- Hand out the preparation sheets to those participants who will be playing Managers. Tell each of them if they are originally from Nordicon or TLA, and send them to the preparation area to read and discuss the task described in their papers. Give them twenty minutes to prepare and tell them you will be over in a little while to give detailed instructions.
- Once you have the Manager team working, assemble the rest of the participants into two groups, one playing TLA employees and the other Nordicon employees – but do not tell them this yet.
- Hand out the role sheets to the participants: TLA roles to TLA players and Nordicon roles to Nordicon players. Make sure that all 10 Employee types (ie. roles with names starting from A to J) are represented in the roles you hand out, that genders match and that there is a somewhat even mix between TLA and Nordicon employees.
- It takes less time to read the role sheets than it takes to prepare the Manager assignment, so this part is better to start a little later.
- Pay a visit to the Managers to make sure they understand the task described in their preparation sheets.
- Tell them that their Employees are waiting for them, divided into two groups.
- Also tell them that there is a message from the CEO, which they must present (if possible, give the Managers an opportunity to watch the film during their preparations by bringing a laptop to the preparation room).
- Make sure the Managers realise they all must participate when presenting the change effort, and that they must have clarified their roles.
- When you think the Managers have had enough time to prepare, call them in and ask them to start their presentation.
- Remember, they have to incorporate the film into their presentation, but it is up to them to decide when to show it during their presentation.
- Give the exercise time to get rolling. It often takes a little while for the Employees to get into their roles and to start asking critical questions or make angry comments.
- You decide when the exercise is over. When the questions asked by Employees or the various resistance reactions expressed become repetitive, you can stop the exercise.

DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS:

REFLECTION AND RECAP

The exercise will result in different areas of focus in your recap:

- Focus on how people felt about being a Manager with insufficient information and having to communicate an unpopular message. What was it like to stand up there? How did it go? What did you focus on in your preparations? What did you think about not having more information to give to the Employees?
- Focus on the gut feelings of those playing Employees. What words, phrases and messages did you notice? What effect did they have on you? Did you recognise anything from your own experience at work?
- Focus on the reality. How has your company typically communicated messages dealing with change? What effect did they have? What could be done differently?

After the reflection session, you can choose to use this exercise to establish the point of departure for the game:

- Briefly present the three levels of resistance using a whiteboard or PowerPoint presentation and ask the participants to assess their role right now in terms of resistance.
- Next, ask the participants to find the playing piece which fits their role and have them move their playing piece to the level of resistance they feel they are in after the Managers' presentation.
- If more than one person played roles with the same letter, have them agree on a starting resistance.
- The resulting position becomes a "resistance starting point" for all the teams when the game starts.

الدفاع عن قرارات الإدارة

مقدمة المدير

أنتم مديرو الأقسام إما بشركة Nordicon أو شركة TLA، وهما شركتان أُجري دمجهما تحت اسم TLA.

● تعمل كلتا الشركتين في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

● وأنتم تمثلون هؤلاء المديرين الذي سيديرون أقسام منصات تكنولوجيا المعلومات في المستقبل.

سيتعين عليكم إجراء عرض تقديمي للموظفين وإخبارهم أن شركة TLA قد استحوذت على منافستها شركة Nordicon.

يوجد الرئيس التنفيذي خارج البلاد ولن يتمكن من الحضور شخصياً أثناء تقديم العرض التقديمي للموظفين عن الدمج.

وقد قام (الرئيس التنفيذي) بعمل فيديو معلوماتي، ويتوقع أن تستخدموه كجزء من تواصلكم مع الموظفين.

● يجب أن يقدم العرض التقديمي معلومات للموظفين عن عملية الاستحواذ.

● وقد تقرر أنكم المعنيون بالقيادة اليومية للشركة، وليس الرئيس التنفيذي، لذلك ستقومون بإذاعة خبر الاستحواذ للموظفين.

يوجد في الغرفة موظفون من الشركتين.

● وقد يكون الموظفون قد سمعوا شائعات عن عملية الاستحواذ، ولكن لم يُبلَّغوا بطريقة أخرى.

● وهذه هي المرة الأولى التي يجتمع فيها جميع الموظفين في مكان واحد.

يُرجى القراءة أكثر عن عملية الاستحواذ والتفكير في كل التحديات المحتملة التي قد تنتج عن هذا الدمج، حتى تتمكنوا من تقديم الخبر للموظفين بأفضل طريقة ممكنة.

حقائق

وستُنشر الأخبار في الصحف غداً. لا تزال هناك بعض الأمور غير الواضحة أو التي لم يُفصل فيها:

● الهيكل المؤسسي الأخير غير معروف حتى الآن، ولكن أُجري مؤخراً إعادة هيكلة شركة TLA، لذلك نحتاج ألا نستعجل في هذا الأمر.

● قد يتعين علينا تسريح ١٠٪ من الأربعين موظفاً إذا أصبحوا زائدين عن الحاجة بعد الاستحواذ.

● جارٍ النظر في نماذج التقاعد الطبيعي، ولكن غير معروف ما سيستقر عليه الأمر حتى الآن.

● لم يُحدد بعد المنصات والأنظمة والإجراءات التي ستُنفذ.

المزاج العام:

● هناك العديد من الشائعات التي يتداولها الموظفون بالفعل حول عملية الاستحواذ. ويجب إخبارهم بالأمر الآن.



شركة NORDICON

- أمان حلول تكنولوجيا المعلومات

تقدم شركة Nordicon، الشركة الغنية بالتقاليد، حلولاً لتكنولوجيا المعلومات في مجال صناعة الطيران. يعمل لدى الشركة ٤٠ موظفًا، كثير منهم يعملون مع الشركة منذ تأسيسها من ٢٠ عامًا.

تمتلك الشركة عملاء مخلصين، لأن الموظفين متميزون في إدارة المشاريع، وقد بنى الكثير منهم علاقات وثيقة مع العملاء.

إن شركة Nordicon ليست الشركة التي تخضع للكثير من التغييرات، ولا تزال الإدارة العليا تضم العديد من الأشخاص الذين أسسوا الشركة. كما يشعر معظم الموظفين بالأمان التام في وظائفهم، كما أن الكثير منهم أصدقاء ويرون بعضهم بعضًا خارج مكان العمل.

شركة TLA

- الحلول المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات

تُعد شركة TLA شركة دولية تعمل في خدمات تكنولوجيا المعلومات ولديها فروع في ٢٠ دولة مختلفة. وتمتلك الشركة حاليًا ٢٠٠٠ موظف، منهم ٦٠ موظفًا في هذا البلد. وهي واحدة من أكبر الموردين لحلول تكنولوجيا المعلومات المتكاملة لقطاع النقل البحري.

تشتهر شركة TLA بأنها سابقة لزمانها عندما يتعلق الأمر بالبرامج التي تقدمها، وهي قوية جدًا في المبيعات والدعم. ولذا فإن العملاء على استعداد لدفع سعر أعلى لشركة TLA مقارنة بمنافسيها.

تتكيف شركة TLA مع التغيير بسرعة وتتأقلم مع التعديلات والتغييرات الإدارية بسلاسة فيما يتعلق بفلسفة القيادة. فقد أغلقت أقسام وأنشئت أقسام جديدة واستحوذت على شركات أصغر. تنتهج المنظمة نهج التسلسل الوظيفي بينما تُوجه ثقافتها نحو الإدارة.

الدفاع عن قرارات الإدارة

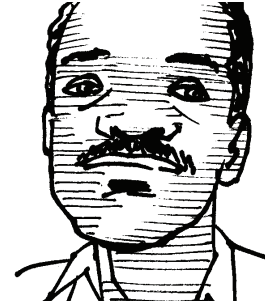
الإرشادات

دورك

ألان

- مستشار تقني في شركة Nordicon لمدة عشرين عامًا
- يتحلّى بالمسؤولية وحاصل على تدريب جيد
- متميز جدًا في التنظيم والهيكلية

عندما بدأت العمل في شركة Nordicon، لم يكن هناك سواك أنت وكابيل في قسم الدعم. كابيل هو رئيسك السابق الذي تقاعد أثناء عملية الاندماج، وأنت تفتقده كثيرًا. وكان يحرص على أن يكون كل يوم مشابهًا لليوم الذي قبله. كنت تعرف ما كان ينبغي القيام به وسُمح لك بالقيام بذلك بطريقة الخاصة. كل شيء كان هادئًا ومنظمًا، ولكن الآن أنت مضطر إلى كتابة ملاحظات تقول: "أمك لا تعمل هنا. يرجى إزالة هذه الفوضى!"



شركتك

شركة NORDICON - أمان حلول تكنولوجيا المعلومات

تقدم شركة Nordicon، الشركة الغنية بالتقاليد، حلولًا لتكنولوجيا المعلومات في مجال صناعة الطيران. يعمل لدى الشركة ٤٠ موظفًا، كثير منهم يعملون مع الشركة منذ تأسيسها من ٢٠ عامًا. تمتلك الشركة عملاء مخلصين، لأن الموظفين متميزون في إدارة المشاريع، وقد بنى الكثير منهم علاقات وثيقة مع عملائهم. إن شركة Nordicon ليست الشركة التي تخضع للكثير من التغييرات، ولا تزال الإدارة العليا تضم العديد من الأشخاص الذين أسسوا الشركة. كما يشعر معظم الموظفين بالأمان التام في وظائفهم، كما أن الكثير منهم أصدقاء ويرون بعضهم بعضًا خارج مكان العمل.



حالتك الحالية

تلقيت بالأمس، عندما كنت على وشك مغادرة المكتب، رسالة بريد إلكتروني من رئيسك في العمل بعنوان: «IMPORTANT MESSAGE FROM MANAGEMENT» (رسالة مهمة من الإدارة). طلبت منك هذه الرسالة الحضور إلى مركز المؤتمرات بوسط المدينة هذا الصباح. ولم تُحدد هذه الرسالة الغرض من الاجتماع، وبناءً على ذلك حضرت إلى مركز المؤتمرات بشوبك بعض القلق والقليل من الفضول.

التحضير

أنت على وشك أن تؤدي دورك في وضعك الحالي.

فكر مليًا في دورك الأكثر أهمية فيما يتعلق بوظيفته أو وظيفتها.

ملاحظاتي

الدفاع عن قرارات الإدارة

الإرشادات

دورك

باربرا

- مستشارة تقنية في شركة TLA لمدة ثلاثة أعوام
- مجتهدة ومنظمة
- قليلة الصبر ومفعمة بالحيوية

بدأت العمل بتحسين أدوات القسم وإجراءاته من أول يوم عمل لك. وقد عرض عليك توماس، المستشار السابق، المساعدة، ولكنك فضلت القيام بذلك بنفسك، للتأكد من إنجاز العمل بشكل صحيح، مما أدى إلى إيذاء مشاعر توماس إلى حد ما. وفي غضون أسبوعك الأول في شركة TLA، وضعت خطة مفصلة لكيفية جعل الأدوات الداخلية والإجراءات أكثر كفاءة.

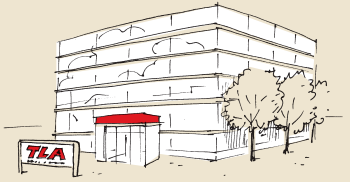


شركتك

شركة TLA - الحلول المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات

تعد شركة TLA شركة دولية تعمل في خدمات تكنولوجيا المعلومات ولديها فروع في ٢٠ دولة مختلفة. وتمتلك الشركة حاليًا ٢٠٠٠ موظف، منهم ٦٠ موظفًا في هذا البلد. وهي واحدة من أكبر الموردين لحلول تكنولوجيا المعلومات المتكاملة لقطاع النقل البحري. تشتهر شركة TLA بأنها سابقة لزمانها عندما يتعلق الأمر بالبرامج التي تقدمها، وهي قوية جدًا في المبيعات والدعم. ولذا فإن العملاء على استعداد لدفع سعر أعلى لشركة TLA مقارنة بمنافسيها.

تتكيف شركة TLA مع التغيير بسرعة وتتأقلم مع التعديلات والتغييرات الإدارية بسلاسة فيما يتعلق بفلسفة القيادة. فقد أغلقت أقسام وأنشئت أقسام جديدة واستحوذت على شركات أصغر. تنتهج المنظمة نهج التسلسل الوظيفي بينما تُوجه ثقافتها نحو الإدارة.



حالتك الحالية

تلقيت بالأمس، عندما كنت على وشك مغادرة المكتب، رسالة بريد إلكتروني من رئيسك في العمل بعنوان: «IMPORTANT MESSAGE FROM MANAGEMENT» (رسالة مهمة من الإدارة). طلبت منك هذه الرسالة الحضور إلى مركز المؤتمرات بوسط المدينة هذا الصباح. ولم تُحدد هذه الرسالة الغرض من الاجتماع، وبناءً على ذلك حضرت إلى مركز المؤتمرات بشوبك بعض القلق والقليل من الفضول.

التحضير

أنت على وشك أن تؤدي دورك في وضعك الحالي.

فكر مليًا في دورك الأكثر أهمية فيما يتعلق بوظيفته أو وظيفتها.

ملاحظاتي

الدفاع عن قرارات الإدارة

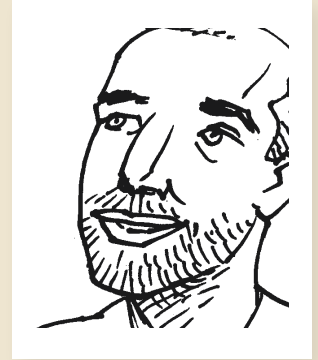
الإرشادات

دورك

كريستوفر

- مدير مشروعات في شركة Nordicon لمدة خمسة عشر عامًا
- مُنفتح وعفوي
- نشيط ومُفعم بالحيوية

عندما بدأت العمل، لم يستغرق الأمر طويلًا قبل أن يعرف الجميع في شركة Nordicon من أنت. أنت تعرف ما يكفي عن كل شيء، لدرجة أنك قادر على فهم الجميع من نظراتهم. تحافظ دائمًا على التواصل الوثيق مع زملائك، وفي نهاية الأسبوع، تُحب ممارسة الأنشطة الاجتماعية. أنت متميز في تقديم يد المساعدة وفي الابتسام كما تحب التحدث إلى زملائك.



شركتك

شركة NORDICON - أمان حلول تكنولوجيا المعلومات

تقدم شركة Nordicon، الشركة الغنية بالتقاليد، حلولاً لتكنولوجيا المعلومات في مجال صناعة الطيران. يعمل لدى الشركة ٤٠ موظفًا، كثير منهم يعملون مع الشركة منذ تأسيسها من ٢٠ عامًا. تمتلك الشركة عملاء مخلصين، لأن الموظفين متميزون في إدارة المشاريع، وقد بنى الكثير منهم علاقات وثيقة مع عملائهم.

إن شركة Nordicon ليست الشركة التي تخضع للكثير من التغييرات، ولا تزال الإدارة العليا تضم العديد من الأشخاص الذين أسسوا الشركة. كما يشعر معظم الموظفين بالأمان التام في وظائفهم، كما أن الكثير منهم أصدقاء ويرون بعضهم بعضًا خارج مكان العمل.



حالتك الحالية

تلقيت بالأمس، عندما كنت على وشك مغادرة المكتب، رسالة بريد إلكتروني من رئيسك في العمل بعنوان: «IMPORTANT MESSAGE FROM MANAGEMENT» (رسالة مهمة من الإدارة). طلبت منك هذه الرسالة الحضور إلى مركز المؤتمرات بوسط المدينة هذا الصباح. ولم تُحدد هذه الرسالة الغرض من الاجتماع، وبناءً على ذلك حضرت إلى مركز المؤتمرات بشوبك بعض القلق والقليل من الفضول.

التحضير

أنت على وشك أن تؤدي دورك في وضعك الحالي.

فكر مليًا في دورك الأكثر أهمية فيما يتعلق بوظيفته أو وظيفتها.

ملاحظاتي

الدفاع عن قرارات الإدارة

الإرشادات

دورك

داريا

- مديرة التوثيق في شركة Nordicon لمدة خمسة أعوام
- مُخلصة للغاية
- شديدة الإتقان ومجتهدة

عندما عُيِّنَت في شركة Nordicon، تغيرت طريقة التعامل في قسم العمليات. فقد حرصت على التحدث بأدب وبشكل احترافي مع العملاء والموظفين على حد سواء، وكنت حريصة دائماً على متابعة الطلبات والأسئلة بطريقة دقيقة للغاية. أنتِ تعملين بجد طوال اليوم، وإتقانك الشديد قد يزعج زملاءك في بعض الأحيان - فقد يتعين عليك في بعض الأحيان التفاوض عن بعض الأمور من أجل إنجاز العمل. عادة ما تشعرين بالضيق لأنك لم تقومي بالعمل بشكل أفضل.



شركتك

شركة NORDICON - أمان حلول تكنولوجيا المعلومات

تقدم شركة Nordicon، الشركة الغنية بالتقاليد، حلولاً لتكنولوجيا المعلومات في مجال صناعة الطيران. يعمل لدى الشركة ٤٠ موظفًا، كثير منهم يعملون مع الشركة منذ تأسيسها من ٢٠ عامًا. تمتلك الشركة عملاء مخلصين، لأن الموظفين متميزون في إدارة المشاريع، وقد بنى الكثير منهم علاقات وثيقة مع عملائهم.

إن شركة Nordicon ليست الشركة التي تخضع للكثير من التغييرات، ولا تزال الإدارة العليا تضم العديد من الأشخاص الذين أسسوا الشركة. كما يشعر معظم الموظفين بالأمان التام في وظائفهم، كما أن الكثير منهم أصدقاء ويرون بعضهم بعضًا خارج مكان العمل.



حالتك الحالية

تلقيت بالأمس، عندما كنت على وشك مغادرة المكتب، رسالة بريد إلكتروني من رئيسك في العمل بعنوان: «IMPORTANT MESSAGE FROM MANAGEMENT» (رسالة مهمة من الإدارة). طلبت منك هذه الرسالة الحضور إلى مركز المؤتمرات بوسط المدينة هذا الصباح. ولم تُحدد هذه الرسالة الغرض من الاجتماع، وبناءً على ذلك حضرت إلى مركز المؤتمرات بشوكة بعض القلق والقليل من الفضول.

التحضير

أنت على وشك أن تؤدي دورك في وضعك الحالي.

فكر مليًا في دورك الأكثر أهمية فيما يتعلق بوظيفته أو وظيفتها.

ملاحظاتي

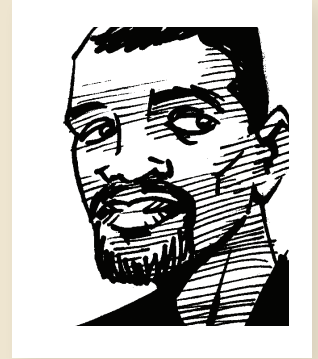
الدفاع عن قرارات الإدارة

الإرشادات

دورك

إبراهيم

- مستشار تقني في شركة TLA لمدة عامين
- واثق جدًا
- عنيد ومفعم بالحيوية



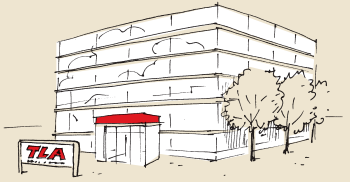
منذ أن أصبحت مستشارًا في شركة TLA، كانت طريقتك في تقديم دعم المنصة للأقسام موضوعًا متكررًا في اجتماعات الموظفين. مثلما حدث عندما قام أحد مطوري البرامج الشباب المحبطين بالإخبار عن قيامك بتهيئة بعض الأكواد من اختراعك لنظام مختلف تمامًا يُفترض أنه أحدث من النظام الأصلي. كان ردك ببساطة: "كان ذلك هو الحل الوحيد الذي يجب القيام به". ثم أعلنت بعد ذلك أنك مضطر إلى مغادرة الاجتماع بسبب مهمة عاجلة.

شركتك

شركة TLA - الحلول المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات

تُعد شركة TLA شركة دولية تعمل في خدمات تكنولوجيا المعلومات ولديها فروع في ٢٠ دولة مختلفة. وتمتلك الشركة حاليًا ٢٠٠٠ موظف، منهم ٦٠ موظفًا في هذا البلد. وهي واحدة من أكبر الموردين لحلول تكنولوجيا المعلومات المتكاملة لقطاع النقل البحري. تشتهر شركة TLA بأنها سابقة لزمانها عندما يتعلق الأمر بالبرامج التي تقدمها، وهي قوية جدًا في المبيعات والدعم. ولذا فإن العملاء على استعداد لدفع سعر أعلى لشركة TLA مقارنة بمنافسيها.

تتكيف شركة TLA مع التغيير بسرعة وتتأقلم مع التعديلات والتغييرات الإدارية بسلاسة فيما يتعلق بفلسفة القيادة. فقد أغلقت أقسام وأنشئت أقسام جديدة واستحوذت على شركات أصغر. تنتهج المنظمة نهج التسلسل الوظيفي بينما تُوجه ثقافتها نحو الإدارة.



حالتك الحالية

تلقيت بالأمس، عندما كنت على وشك مغادرة المكتب، رسالة بريد إلكتروني من رئيسك في العمل بعنوان: «IMPORTANT MESSAGE FROM MANAGEMENT» (رسالة مهمة من الإدارة). طلبت منك هذه الرسالة الحضور إلى مركز المؤتمرات بوسط المدينة هذا الصباح. ولم تُحدد هذه الرسالة الغرض من الاجتماع، وبناءً على ذلك حضرت إلى مركز المؤتمرات بشوبك بعض القلق والقليل من الفضول.

التحضير

أنت على وشك أن تؤدي دورك في وضعك الحالي.

فكر مليًا في دورك الأكثر أهمية فيما يتعلق بوظيفته أو وظيفتها.

ملاحظاتي

الدفاع عن قرارات الإدارة

الإرشادات

دورك

فيليكس

- مساعد مكتبي في شركة TLA لمدة تقل عن عام
- نشيط ومُفعم بالحيوية
- مندفع ومستعد للتكيف

منذ توظيفك من قبل شركة TLA كعامل مكتبي منذ عام، لم يكن وقت توصيل البطاقات المفتاحية وبطاقات موقف السيارات وبطاقات الهوية أقصر من ذي قبل. ومؤخرًا، وعلى الرغم من فقدان الكثير من البطاقات، واعترافك بأنك غالبًا ما تنسى تسجيل من لديه البطاقات، لأنك تشعر بالملل من الشكليات، فإنك ستفضل تصفح الإنترنت أو البحث عن أحدث أدوات تكنولوجيا المعلومات. من يدري، ربما تكون هذه الأمور مفيدة للشركة!

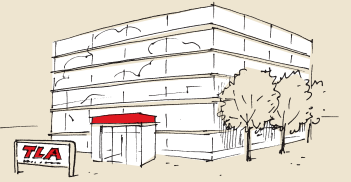


شركتك

شركة TLA - الحلول المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات

تُعد شركة TLA شركة دولية تعمل في خدمات تكنولوجيا المعلومات ولديها فروع في ٢٠ دولة مختلفة. وتمتلك الشركة حاليًا ٢٠٠٠ موظف، منهم ٦٠ موظفًا في هذا البلد. وهي واحدة من أكبر الموردين لحلول تكنولوجيا المعلومات المتكاملة لقطاع النقل البحري. تشتهر شركة TLA بأنها سابقة لزمانها عندما يتعلق الأمر بالبرامج التي تقدمها، وهي قوية جدًا في المبيعات والدعم. ولذا فإن العملاء على استعداد لدفع سعر أعلى لشركة TLA مقارنة بمنافسيها.

تتكيف شركة TLA مع التغيير بسرعة وتتأقلم مع التعديلات والتغييرات الإدارية بسلاسة فيما يتعلق بفلسفة القيادة. فقد أُغلقت أقسام وأنشئت أقسام جديدة واستُحوذ على شركات أصغر. تنتهج المنظمة نهج التسلسل الوظيفي بينما تُوجه ثقافتها نحو الإدارة.



حالتك الحالية

تلقيت بالأمس، عندما كنت على وشك مغادرة المكتب، رسالة بريد إلكتروني من رئيسك في العمل بعنوان: «IMPORTANT MESSAGE FROM MANAGEMENT» (رسالة مهمة من الإدارة). طلبت منك هذه الرسالة الحضور إلى مركز المؤتمرات بوسط المدينة هذا الصباح. ولم تُحدد هذه الرسالة الغرض من الاجتماع، وبناءً على ذلك حضرت إلى مركز المؤتمرات بشوبك بعض القلق والقليل من الفضول.

التحضير

أنت على وشك أن تؤدي دورك في وضعك الحالي.

فكر مليًا في دورك الأكثر أهمية فيما يتعلق بوظيفته أو وظيفتها.

ملاحظاتي

الدفاع عن قرارات الإدارة

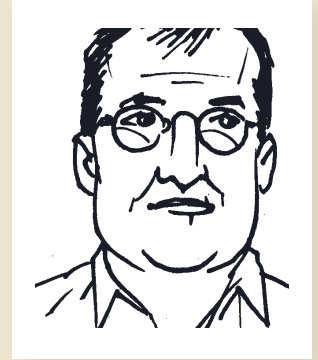
الإرشادات

دورك

جورج

- مستشار تقني في شركة Nordicon لمدة سبعة أعوام
- شخص تنافسي للغاية
- حاسم ويركز على النتائج

خلال مقابلة عملك في شركة Nordicon لشغل وظيفة مستشار تقني، سألت عمًا إذا كانت الشركة تحتوي على جائزة "موظف الشهر" كمكافأة للموظف الأكثر فعالية في تحسين ثبات المنصة أو إصلاح أخطائها. وكانت هذه فكرة جديدة لإدارة شركة Nordicon التي اختارت توظيفك بسبب طموحك الواضح. من وجهة نظرك، لم يكن الارتباط بين الجهد والمكافأة في شركة Nordicon واضحًا دائمًا، لذلك فأنت تأمل أن تكون هناك شفافية أكثر عندما يتعلق الأمر بمن هو الموظف الأكثر إنتاجية.



شركتك

شركة NORDICON - أمن حلول تكنولوجيا المعلومات

تقدم شركة Nordicon، الشركة الغنية بالتقاليد، حلولاً لتكنولوجيا المعلومات في مجال صناعة الطيران. يعمل لدى الشركة ٤٠ موظفًا، كثير منهم يعملون مع الشركة منذ تأسيسها من ٢٠ عامًا. تمتلك الشركة عملاء مخلصين، لأن الموظفين متميزون في إدارة المشاريع، وقد بنى الكثير منهم علاقات وثيقة مع عملائهم.

إن شركة Nordicon ليست الشركة التي تخضع للكثير من التغييرات، ولا تزال الإدارة العليا تضم العديد من الأشخاص الذين أسسوا الشركة. كما يشعر معظم الموظفين بالأمان التام في وظائفهم، كما أن الكثير منهم أصدقاء ويرون بعضهم بعضًا خارج مكان العمل.



حالتك الحالية

تلقيت بالأمس، عندما كنت على وشك مغادرة المكتب، رسالة بريد إلكتروني من رئيسك في العمل بعنوان: «IMPORTANT MESSAGE FROM MANAGEMENT» (رسالة مهمة من الإدارة). طلبت منك هذه الرسالة الحضور إلى مركز المؤتمرات بوسط المدينة هذا الصباح. ولم تُحدد هذه الرسالة الغرض من الاجتماع، وبناءً على ذلك حضرت إلى مركز المؤتمرات بشوبك بعض القلق والقليل من الفضول.

التحضير

أنت على وشك أن تؤدي دورك في وضعك الحالي.

فكر مليًا في دورك الأكثر أهمية فيما يتعلق بوظيفته أو وظيفتها.

ملاحظاتي

الدفاع عن قرارات الإدارة

الإرشادات

دورك

هيلين

- مديرة التوثيق في شركة Nordicon منذ تأسيسها
- ثقة ملهمة ورعاية بلا حدود
- ذات ضمير حي ومخلصة للعمل

أنتِ معروفة في جميع الأقسام بأنك حريصة على من حولك. دائماً ما كنتِ تجدين الوقت للاستماع عن هوايات زملائك وأسرتهم وخططهم في العطلات، عندما تزور رسائلهم بريدك. زملاؤك ينادونك بـ "العمة هيلين" لأنك دائماً ما تجدين الوقت للاستماع إلى مشكلاتهم وتتعاملين معها بجدية، سواء كانت مشكلات كبيرة أو صغيرة. يبدو الأمر كأنك تهتمين بسعادة الآخرين أكثر من نفسك. لذلك، فأنتِ تُقدرين جداً عندما يكون هناك وقت للحديث عن أشياء لا تتعلق بشكل مباشر بالعمل.



شركتك

شركة NORDICON – أمان حلول تكنولوجيا المعلومات

تقدم شركة Nordicon، الشركة الغنية بالتقاليد، حلولاً لتكنولوجيا المعلومات في مجال صناعة الطيران. يعمل لدى الشركة ٤٠ موظفًا، كثير منهم يعملون مع الشركة منذ تأسيسها من ٢٠ عامًا. تمتلك الشركة عملاء مخلصين، لأن الموظفين متميزون في إدارة المشاريع، وقد بنى الكثير منهم علاقات وثيقة مع عملائهم. إن شركة Nordicon ليست الشركة التي تخضع للكثير من التغييرات، ولا تزال الإدارة العليا تضم العديد من الأشخاص الذين أسسوا الشركة. كما يشعر معظم الموظفين بالأمان التام في وظائفهم، كما أن الكثير منهم أصدقاء وبيرون بعضهم بعضًا خارج مكان العمل.



حالتك الحالية

تلقيت بالأمس، عندما كنت على وشك مغادرة المكتب، رسالة بريد إلكتروني من رئيسك في العمل بعنوان: «IMPORTANT MESSAGE FROM MANAGEMENT» (رسالة مهمة من الإدارة). طلبت منك هذه الرسالة الحضور إلى مركز المؤتمرات بوسط المدينة هذا الصباح. ولم تُحدد هذه الرسالة الغرض من الاجتماع، وبناءً على ذلك حضرت إلى مركز المؤتمرات بشوبك بعض القلق والقليل من الفضول.

التحضير

أنت على وشك أن تؤدي دورك في وضعك الحالي.

فكر مليًا في دورك الأكثر أهمية فيما يتعلق بوظيفته أو وظيفتها.

ملاحظاتي

الدفاع عن قرارات الإدارة

الإرشادات

دورك

إيميلدا

- مستشارة تقنية في شركة TLA لمدة ستة أشهر
- ذكية ومليئة بالأفكار
- متحمسة وقليلة الصبر

قبل ستة أشهر، تلقت شركة TLA طلبًا بلا دعوة قدمت فيه عشر أفكار جديدة حول كيفية قيام شركة TLA بتحسين استخدام الأنظمة الداخلية وقواعد البيانات. وبعد مقابلة هاتفية قصيرة، عُينت كمستشارة لتكنولوجيا المعلومات. منذ ذلك الحين، أطلقت بحماسة كبيرة سلسلة من المشاريع لتبسيط إجراءات العمل في شركة TLA. وقد تجاهلنا العديد من المشاريع أو وضعناها قيد الاستعداد لأنك توصلت إلى أفكار أفضل.

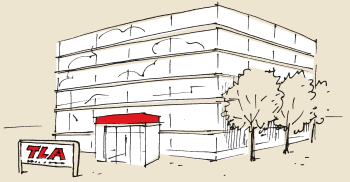


شركتك

شركة TLA - الحلول المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات

تُعد شركة TLA شركة دولية تعمل في خدمات تكنولوجيا المعلومات ولديها فروع في ٢٠ دولة مختلفة. وتمتلك الشركة حاليًا ٢٠٠٠ موظف، منهم ٦٠ موظفًا في هذا البلد. وهي واحدة من أكبر الموردين لحلول تكنولوجيا المعلومات المتكاملة لقطاع النقل البحري. تشتهر شركة TLA بأنها سابقة لزمانها عندما يتعلق الأمر بالبرامج التي تقدمها، وهي قوية جدًا في المبيعات والدعم. ولذا فإن العملاء على استعداد لدفع سعر أعلى لشركة TLA مقارنة بمنافسيها.

تتكيف شركة TLA مع التغيير بسرعة وتتأقلم مع التعديلات والتغييرات الإدارية بسلاسة فيما يتعلق بفلسفة القيادة. فقد أُغلقت أقسام وأنشئت أقسام جديدة واستُحوذ على شركات أصغر. تنتهج المنظمة نهج التسلسل الوظيفي بينما تُوجه ثقافتها نحو الإدارة.



حالتك الحالية

تلقيت بالأمس، عندما كنت على وشك مغادرة المكتب، رسالة بريد إلكتروني من رئيسك في العمل بعنوان: «IMPORTANT MESSAGE FROM MANAGEMENT» (رسالة مهمة من الإدارة). طلبت منك هذه الرسالة الحضور إلى مركز المؤتمرات بوسط المدينة هذا الصباح. ولم تُحدد هذه الرسالة الغرض من الاجتماع، وبناءً على ذلك حضرت إلى مركز المؤتمرات بشوبك بعض القلق والقليل من الفضول.

التحضير

أنت على وشك أن تؤدي دورك في وضعك الحالي.

وأثناء دخولك غرفة الاجتماعات، اكتشفت حضور العديد من زملائك، ولكن أيضًا هناك العديد من الأشخاص الذين لم تقابلهم من قبل. اتخذت مقعدًا بإحدى الطاولات التي يجلس عليها العديد من زملائك. وما زلت لا تعرف ما سيحدث. ربما يجب عليك سؤال زملائك عما إذا كانوا يعرفون، أو محاولة معرفة من هؤلاء الغرباء...

فكر مليًا في دورك الأكثر أهمية فيما يتعلق بوظيفته أو وظيفتها.

ملاحظاتي

الدفاع عن قرارات الإدارة

الإرشادات

دورك

جون

- مدير قسم الاختبارات في شركة Nordicon لمدة أحد عشر عامًا
- متواضع وبسيط
- مجتهد ومهتم بالتفاصيل

على الرغم من أنك عملت كمدير لقسم الاختبارات في شركة Nordicon لأكثر من أحد عشر عامًا، إلا أن العديد من زملائك ما زالوا لا يستطيعون تحديد طريقة التعامل معك لأنك رجل قليل الكلام. يمكنك إجراء الصيانة ومراقبة الجودة على المنتجات بشكل دقيق دون إضاعة الوقت في التغييرات والتعديلات غير الضرورية. من وجهة نظرك، فأنت ليس لديك أية مهارات خاصة، ولكنك تحاول القيام بعملك بأفضل جودة ممكنة.



شركتك

شركة NORDICON - أمان حلول تكنولوجيا المعلومات

تقدم شركة Nordicon، الشركة الغنية بالتقاليد، حلولاً لتكنولوجيا المعلومات في مجال صناعة الطيران. يعمل لدى الشركة ٤٠ موظفًا، كثير منهم يعملون مع الشركة منذ تأسيسها من ٢٠ عامًا. تمتلك الشركة عملاء مخلصين، لأن الموظفين متميزون في إدارة المشاريع، وقد بنى الكثير منهم علاقات وثيقة مع عملائهم.

إن شركة Nordicon ليست الشركة التي تخضع للكثير من التغييرات، ولا تزال الإدارة العليا تضم العديد من الأشخاص الذين أسسوا الشركة. كما يشعر معظم الموظفين بالأمان التام في وظائفهم، كما أن الكثير منهم أصدقاء ويرون بعضهم بعضًا خارج مكان العمل.



حالتك الحالية

تلقيت بالأمس، عندما كنت على وشك مغادرة المكتب، رسالة بريد إلكتروني من رئيسك في العمل بعنوان: «IMPORTANT MESSAGE FROM MANAGEMENT» (رسالة مهمة من الإدارة). طلبت منك هذه الرسالة الحضور إلى مركز المؤتمرات بوسط المدينة هذا الصباح. ولم تُحدد هذه الرسالة الغرض من الاجتماع، وبناءً على ذلك حضرت إلى مركز المؤتمرات بشوبك بعض القلق والقليل من الفضول.

التحضير

أنت على وشك أن تؤدي دورك في وضعك الحالي.

فكر مليًا في دورك الأكثر أهمية فيما يتعلق بوظيفته أو وظيفتها.

ملاحظاتي

WALLBREAKERS®

ADD-ON EXERCISE 2: IN THE SAME BOAT

IN THE SAME BOAT

FACILITATOR'S GUIDE

"We're all in the same boat, after all..."

Mini game about interdepartmental coordination

FACILITATION INSTRUCTIONS

This optional exercise focuses on the complexity and risks arising from insufficient interdepartmental coordination in change processes. The exercise can be played once gears and leadership actions have been chosen and buses and pieces have been moved in phase 2.

The exercise can only be played if you have four teams playing at the same time.

This exercise has to be played with points.

TRAINING TARGETS:

The exercise can be used for supporting the following training targets:

- Participants have a better view of the organisation as a whole.
- Discussing the consequences of having isolated units and personal performance targets when it would be better if the organisation coordinated the change.
- Discussing the necessity and complexity of interdepartmental coordination in change processes. The exercise can also be used as an opportunity to discuss the leadership culture in relation to managerial teamwork.

The exercise also provides an opportunity to observe and give feedback on natural leadership roles: who takes charge and tries to establish overall coordination when responsibility is not delegated? Why is it that some people are listened to, while others are not?

THE EXERCISE IN A NUTSHELL:

The exercise takes place after both gear and action cards have been played in phase 2, but before points are counted. The aim of this exercise is that the different teams get themselves in the same gear to the best of their abilities. Being in the same gear symbolises that the change process is taking place at a coordinated pace.

For this exercise, consider the different groups playing the game as different parallel departments in the new TLA. The different departments cooperate on deliverables and workflows and depend on each other for coordination.

In the exercise, each team sacrifices accumulated points to move their bus backward or forward. This is done by playing coordination cards that either move their own buses or other teams' buses. Points are awarded if this moves the team's bus level with other buses. The aim is to win more points by being aligned than are lost by moving. The teams have two rounds in which to play their cards

– if they are not sufficiently successful in coordinating their efforts the first time, they can choose to use more resources trying again.

Notes for facilitating the exercise:

As a facilitator, you should be aware that the first negotiation process (leading up to the first time the participants play their cards) lasts the longest and is very demanding for the participants. In this process, it is important for you, as the consultant, to be patient and not intervene prematurely. The exercise can become chaotic and cause frustration, but it will only work when the participants take personal responsibility for establishing a general perspective on the situation and establish interdepartmental coordination.

In the second round of negotiations, the participants can coordinate the aspects they failed to accomplish the first time.

MATERIALS AND PREPARATION:

Print and cut out a complete set of cards for the coordination exercise. It may be a good idea to use thick paper or laminate the cards before cutting them out if you want to reuse them. Each team has one set of cards. The cards are marked with colours and the colours should match the team colour. The cards you need to print are on the following pages of this document.

In addition to this, you need to get a stack of game tokens. They can be poker chips (purchased in toy stores and some bookstores) or something similar like business cards, coins, matches etc.

Hand out tokens to each team corresponding to the number of points each team has won in the game so far (not including the current phase).

They can use these point counters for trading.

IN THE SAME BOAT

HOW TO RUN THE EXERCISE:

Explain to the participants the purpose of the exercise and what they can gain from it:

"The executive management suddenly issues a statement: it has come to their attention that the implementation process is not occurring at a coordinated pace. At the same time, the company has landed a new key customer. In order to run this new customer in satisfactorily, it is important that the departments running the company's various IT platforms are at the same point in the change process."

Before you put the participants to work assessing their situation, explain the rules:

"Move your buses by playing the cards that will be handed out shortly. Once the task is over, you will be awarded five extra points for each of the other departments' buses that are in the same gear as yours. However, since it also costs points to brake or accelerate, it costs points to play the cards. Some of the cards affect the other teams, so you may be forced to work together and communicate across the teams."

Next, follow the steps listed below:

1. OVERVIEW:

Ask the teams to assess their department's position on the road and agree on a goal for where they want their department to be by the end of the exercise.

Give the participants a few minutes to consider and discuss their situation.

2. INSTRUCTIONS:

Explain the following to the teams:

"This task consists of playing cards in two rounds. If you fail to achieve your goal the first time around, you will get another chance. The price of playing a card is specified on the card, and it will be deducted from the points you won in round one. It is possible to play more than one card at the same time. Obviously, you are welcome to negotiate with the other teams, but there is no rule requiring you to keep the agreements you make. The effect of each card is described on that card."

Hand out the cards to the teams. Give each team a stack of tokens equivalent to the number of points the team had won by the end of phase 1.

Explain:

"You can either use the tokens to pay for your actions, or transfer them to the other teams as part of the negotiations."

3. FIRST ROUND OF NEGOTIATIONS:

Once the participants have familiarised themselves with the cards, you can encourage them to start negotiating.

Tell them:

"You don't have to keep to the agreements you make with the other teams. That goes for the actions you want to play and the points transferred between the teams. But remember: there are two rounds of negotiations, and trust could be important for success."

Give the participants a time frame for their negotiations, 15 to 20 minutes for example.

NB: the exercise works best if the participants jointly agree on a clear goal for the teams, designate a negotiator and give him or her a mandate. This conclusion can be gently encouraged by the facilitator if they do not reach it themselves.

4. INSTRUCTIONS FOR THE COUNTDOWN PROCEDURE.

When time is up, or when the teams have decided on their actions, explain the following:

"In a short while, I will start counting down from ten. When I reach zero, one person from each team has to hold up the negotiating cards your team is playing. If no cards are held up in the air by the time we reach zero, no cards will be played by that team. If you want to transfer points to a different team, write down the amount and recipient on a piece of paper and hold it up in the air. If no piece of paper is held up in the air, no points will be transferred, even if your team might have promised something else. Of course, is it possible to play cards as well as transfer points."

Once the participants have written amounts on pieces of paper and taken out their cards, start the countdown. After this, there is no turning back.

5. PAYMENT:

Ask the participants to turn in the points they have used in playing the cards and the cards they have played to you. Ask them to turn in the tokens to the other teams, as they have written on their pieces of paper. Collect the cards.

6. MOVE BUSES:

Next, move the buses according to the instructions on the cards. Remember that the "Coordinated joint effort" card will only work if at least 3 out of 4 teams have played the card.

NB: If a bus backs over one or more of its own employee pieces standing on the roadway, these will be picked up by the bus.

7. SECOND ROUND OF NEGOTIATIONS.

Give the participants the following instructions:

"You now have a maximum of ten minutes to study the results of your coordinated actions and negotiate the next round. Obviously, you don't have to play any cards if you are satisfied with your position."

Keep an eye on the time and warn them a few minutes before you want their decision.

8. COUNTDOWN:

Repeat the countdown. Ask the participants to hold up their pieces of paper and the cards they have chosen. Collect the cards and pieces of paper once again and move the buses. Ask the participants to pay for their actions and to hand over the points to the other teams, as written on their pieces of paper.

9. COUNT THE POINTS:

Finally, count each team's total points based on the following parameters:

- Points for the final position of the bus as if it was a normal round.
- Penalty points for employees who are in resistance positions, as in a normal round.
- Each team in the same gear as one or more other teams is awarded 5 points for each team they have aligned with.
- Ask the teams to count how many tokens they have left of the ones they were issued in the beginning of the exercise. Add this to the points to find the total score.

10. RECAP DISCUSSION:

After the exercise, a number of different types of recap are possible. One method involves gathering the participants around the game board and using the position on the board as a starting point.

Some questions for inspiration:

- What similarities can you see between your actions in the exercise and the way we carry out interdepartmental coordination processes in major changes?
- What differences can you see?
- On the basis of which success criteria are you measured as managers in these processes?
- Do you have any examples of coordination processes that worked well?
- How do you explain this?
- Do you have any examples of coordination processes that worked out not so well?
- How do you explain this?
- What similarities can you see between your actions in the exercise and the way we carry out interdepartmental coordination processes in major changes?
- What differences can you see?
- On the basis of which success criteria are you measured as managers in these processes?
- Do you have any examples of coordination processes that worked well?
- How do you explain this?
- Do you have any examples of coordination processes that worked out not so well?
- How do you explain this?



<p>الفريق الأخضر</p> <p>الجهد المشترك المنسق (٣ نقاط)</p> <p>أحاول البدء في تقديم جهود منسقة بين جميع الأقسام التي تدعم وتقود التغيير للأمام، حتى تتمكن من تقديم حل كامل قادر على التصدي لتحديات المستقبل للعميل الكبير الجديد. تعتمد نتيجة هذه البطاقة على إجراءات الأقسام الأخرى.</p> <p>التأثير</p> <p>إذا لعبت ثلاثة فرق من أصل الأربعة فرق بطاقة "الجهد المشترك المنسق"، فستتحرك حافلات جميع الفرق مربعاً واحداً إلى الأمام. إذا لعبت أقل من ثلاثة فرق هذه البطاقة، فلن يكون هناك تأثير.</p>	<p>الفريق الأصفر</p> <p>التعاون مع الفريق الأصفر (٥ نقاط)</p> <p>طلبت من الموظفين البقاء على تواصل وثيق مع الفريق الأصفر والتنسيق معه بشكل مستمر، من أجل تعزيز التنفيذ ومن ثم الحصول على فرصة أكبر في تلبية متطلبات العميل الكبير الجديد. ومع ذلك، أخشى أن يؤدي ذلك إلى وضع الكثير من الضغوط على مديري الحسابات في الفريق الأحمر.</p> <p>التأثير</p> <p>الجهود المشتركة لفريقيك والفريق الأصفر ستؤدي إلى تحريك كلتا الحافلتين مربعاً واحداً إلى الأمام. وفي المقابل، عبء العمل الكبير يعني أن حافلة الفريق الأحمر ستتحرك مربعاً واحداً إلى الخلف.</p>
<p>الفريق الأخضر</p> <p>التنفيذ المُركّز على مستوى الأقسام (٨ نقاط)</p> <p>أبذل الكثير من الجهد لتسريع عملية التنفيذ في القسم من أجل تلبية المتطلبات المستقبلية للعملاء والأطراف الأخرى بشكل أكثر فعالية.</p> <p>التأثير</p> <p>تؤدي هذه البطاقة إلى تحريك حافلة فريقك مربعاً واحداً للأمام.</p>	<p>الفريق الأخضر</p> <p>التعاون مع الفريق الأحمر (٥ نقاط)</p> <p>طلبت من الموظفين البقاء على تواصل وثيق مع مديري الحسابات في الفريق الأحمر والتنسيق معهم بشكل مستمر، من أجل تعزيز التنفيذ ومن ثم الحصول على فرصة أكبر في تلبية المتطلبات المستقبلية للعميل الكبير الجديد. ومع ذلك، أخشى أن يؤدي ذلك إلى وضع الكثير من الضغوط على موظفي الفريق الأرجواني.</p> <p>التأثير</p> <p>الجهود المشتركة لفريقيك والفريق الأحمر ستؤدي إلى تحريك كلتا الحافلتين مربعاً واحداً إلى الأمام. وفي المقابل، عبء العمل الكبير يعني أن حافلة الفريق الأرجواني ستتحرك مربعاً واحداً إلى الخلف.</p>
<p>الفريق الأخضر</p> <p>التركيز على العمليات اليومية (٨ نقاط)</p> <p>أقلل من وتيرة عمليات التنفيذ من أجل إعطاء الموظفين بعض المساحة للعناية بكافة متطلبات العملاء (والشكاوى!) التي يجب التعامل معها هنا ولحظياً.</p> <p>التأثير</p> <p>تؤدي هذه البطاقة إلى تحريك حافلة فريقك مربعاً واحداً للخلف.</p>	<p>الفريق الأخضر</p> <p>التعاون مع الفريق الأرجواني (٥ نقاط)</p> <p>طلبت من الموظفين البقاء على تواصل وثيق مع الفريق الأرجواني والتنسيق معه بشكل مستمر، من أجل تعزيز التنفيذ ومن ثم الحصول على فرصة أكبر في تلبية متطلبات العميل الكبير الجديد. وأتوقع أن يؤدي ذلك إلى وضع الكثير من الضغوط على موظفي الفريق الأصفر.</p> <p>التأثير</p> <p>الجهود المشتركة لفريقيك والفريق الأرجواني ستؤدي إلى تحريك كلتا الحافلتين مربعاً واحداً إلى الأمام. وفي المقابل، عبء العمل الكبير يعني أن حافلة الفريق الأصفر ستتحرك مربعاً واحداً إلى الخلف.</p>



الفريق الأصفر

الجهد المشترك المنسق (٣ نقاط)

أحاول البدء في تقديم جهود منسقة بين جميع الأقسام التي تدعم وتقود التغيير للأمام، حتى تتمكن من تقديم حل كامل قادر على التصدي لتحديات المستقبل للعميل الكبير الجديد. تعتمد نتيجة هذه البطاقة على إجراءات الأقسام الأخرى.

التأثير

إذا لعبت ثلاثة فرق من أصل الأربعة فرق بطاقة "الجهد المشترك المنسق"، فستتحرك حافلات جميع الفرق مربعاً واحداً إلى الأمام. إذا لعبت أقل من ثلاثة فرق هذه البطاقة، فلن يكون هناك تأثير.

الفريق الأصفر

التعاون مع الفريق الأخضر (٥ نقاط)

طلبت من الموظفين البقاء على تواصل وثيق مع الفريق الأخضر والتنسيق معه بشكل مستمر، من أجل تعزيز التنفيذ ومن ثم الحصول على فرصة أكبر في تلبية متطلبات العميل الكبير الجديد. وأتوقع أن هناك فرصة لأن يؤدي ذلك إلى وضع الكثير من الضغوط على الفريق الأحمر إذا لم يقدموا أفضل ما في استطاعتهم.

التأثير

الجهود المشتركة لفريقك والفريق الأخضر ستؤدي إلى تحريك كلتا الحافلتين مربعاً واحداً إلى الأمام. وفي المقابل، عبء العمل الكبير يعني أن حافلة الفريق الأحمر ستتحرك مربعاً واحداً إلى الخلف.

الفريق الأصفر

التنفيذ المُركّز على مستوى الأقسام (٨ نقاط)

أبذل الكثير من الجهد لتسريع عملية التنفيذ في القسم من أجل تلبية المتطلبات المستقبلية للعملاء والأطراف الأخرى بشكل أكثر فعالية.

التأثير

تؤدي هذه البطاقة إلى تحريك حافلة فريقك مربعاً واحداً للأمام.

الفريق الأصفر

التعاون مع الفريق الأحمر (٥ نقاط)

طلبت من الموظفين البقاء على تواصل وثيق مع مديري الحسابات في الفريق الأحمر والتنسيق معهم بشكل مستمر، من أجل تعزيز التنفيذ ومن ثم الحصول على فرصة أكبر في تلبية المتطلبات المستقبلية للعميل الكبير الجديد. ومع ذلك، أخشى أن يؤدي ذلك إلى وضع الكثير من الضغوط على موظفي الفريق الأرجواني.

التأثير

الجهود المشتركة لفريقك والفريق الأحمر ستؤدي إلى تحريك كلتا الحافلتين مربعاً واحداً إلى الأمام. وفي المقابل، عبء العمل الكبير يعني أن حافلة الفريق الأرجواني ستتحرك مربعاً واحداً إلى الخلف.

الفريق الأصفر

التركيز على العمليات اليومية (٨ نقاط)

أقلل من وتيرة عمليات التنفيذ من أجل إعطاء الموظفين بعض المساحة للعناية بكافة متطلبات العملاء (والشكاوى!) التي يجب التعامل معها هنا ولحظياً.

التأثير

تؤدي هذه البطاقة إلى تحريك حافلة فريقك مربعاً واحداً للخلف.

الفريق الأصفر

التعاون مع الفريق الأرجواني (٥ نقاط)

طلبت من الموظفين البقاء على تواصل وثيق مع الفريق الأرجواني والتنسيق معه بشكل مستمر، من أجل تعزيز التنفيذ ومن ثم الحصول على فرصة أكبر في تلبية متطلبات العميل الكبير الجديد. وأتوقع أن هناك فرصة لأن يؤدي ذلك إلى وضع الكثير من الضغوط على الفريق الأخضر إذا لم يقدموا أفضل ما في استطاعتهم.

التأثير

الجهود المشتركة لفريقك والفريق الأرجواني ستؤدي إلى تحريك كلتا الحافلتين مربعاً واحداً إلى الأمام. وفي المقابل، عبء العمل الكبير يعني أن حافلة الفريق الأخضر ستتحرك مربعاً واحداً إلى الخلف.



الفريق الأحمر

الجهد المشترك المنسق (٣ نقاط)

أحاول البدء في تقديم جهود منسقة بين جميع الأقسام التي تدعم وتقود التغيير للأمام، حتى تتمكن من تقديم حل كامل قادر على التصدي لتحديات المستقبل للعميل الكبير الجديد. تعتمد نتيجة هذه البطاقة على إجراءات الأقسام الأخرى.

التأثير

إذا لعبت ثلاثة فرق من أصل الأربعة فرق بطاقة "الجهد المشترك المنسق"، فستتحرك حافلات جميع الفرق مربعاً واحداً إلى الأمام. إذا لعبت أقل من ثلاثة فرق هذه البطاقة، فلن يكون هناك تأثير.

الفريق الأحمر

التعاون مع الفريق الأخضر (٥ نقاط)

طلبت من الموظفين البقاء على تواصل وثيق مع الفريق الأخضر والتنسيق معه بشكل مستمر، من أجل تعزيز التنفيذ ومن ثم الحصول على فرصة أكبر في تلبية متطلبات العميل الكبير الجديد. وأتوقع أن هناك فرصة لأن يؤدي ذلك إلى وضع الكثير من الضغوط على الفريق الأصفر إذا لم يقدموا أفضل ما في استطاعتهم.

التأثير

الجهود المشتركة لفريقك والفريق الأخضر ستؤدي إلى تحريك كلتا الحافلتين مربعاً واحداً إلى الأمام. وفي المقابل، عبء العمل الكبير يعني أن حافلة الفريق الأصفر ستتحرك مربعاً واحداً إلى الخلف.

الفريق الأحمر

التنفيذ المُركّز على مستوى الأقسام (٨ نقاط)

أبذل الكثير من الجهد لتسريع عملية التنفيذ في القسم من أجل تلبية المتطلبات المستقبلية للعملاء والأطراف الأخرى بشكل أكثر فعالية.

التأثير

تؤدي هذه البطاقة إلى تحريك حافلة فريقك مربعاً واحداً للأمام.

الفريق الأحمر

التعاون مع الفريق الأصفر (٥ نقاط)

طلبت من الموظفين البقاء على تواصل وثيق مع مديري الحسابات في الفريق الأصفر والتنسيق معهم بشكل مستمر، من أجل تعزيز التنفيذ ومن ثم الحصول على فرصة أكبر في تلبية المتطلبات المستقبلية للعميل الكبير الجديد. ومع ذلك، أخشى أن يؤدي ذلك إلى وضع الكثير من الضغوط على عملية الاندماج في الفريق الأرجواني.

التأثير

الجهود المشتركة لفريقك والفريق الأصفر ستؤدي إلى تحريك كلتا الحافلتين مربعاً واحداً إلى الأمام. وفي المقابل، عبء العمل الكبير يعني أن حافلة الفريق الأرجواني ستتحرك مربعاً واحداً إلى الخلف.

الفريق الأحمر

التركيز على العمليات اليومية (٨ نقاط)

أقلل من وتيرة عمليات التنفيذ من أجل إعطاء الموظفين بعض المساحة للعناية بكافة متطلبات العملاء (والشكاوى!) التي يجب التعامل معها هنا ولحظياً.

التأثير

تؤدي هذه البطاقة إلى تحريك حافلة فريقك مربعاً واحداً للخلف.

الفريق الأحمر

التعاون مع الفريق الأرجواني (٥ نقاط)

طلبت من الموظفين البقاء على تواصل وثيق مع الفريق الأرجواني والتنسيق معه بشكل مستمر، من أجل تعزيز التنفيذ ومن ثم الحصول على فرصة أكبر في تلبية متطلبات العميل الكبير الجديد. وأتوقع أن هناك فرصة لأن يؤدي ذلك إلى وضع الكثير من الضغوط على الفريق الأخضر إذا لم يقدموا أفضل ما في استطاعتهم.

التأثير

الجهود المشتركة لفريقك والفريق الأرجواني ستؤدي إلى تحريك كلتا الحافلتين مربعاً واحداً إلى الأمام. وفي المقابل، عبء العمل الكبير يعني أن حافلة الفريق الأخضر ستتحرك مربعاً واحداً إلى الخلف.



الفريق الأرجواني

الجهد المشترك المنسق (٣ نقاط)

أحاول البدء في تقديم جهود منسقة بين جميع الأقسام التي تدعم وتقود التغيير للأمام، حتى تتمكن من تقديم حل كامل قادر على التصدي لتحديات المستقبل للعميل الكبير الجديد. تعتمد نتيجة هذه البطاقة على إجراءات الأقسام الأخرى.

التأثير

إذا لعبت ثلاثة فرق من أصل الأربعة فرق بطاقة "الجهد المشترك المنسق"، فستتحرك حافلات جميع الفرق مربعاً واحداً إلى الأمام. إذا لعبت أقل من ثلاثة فرق هذه البطاقة، فلن يكون هناك تأثير.

الفريق الأرجواني

التعاون مع الفريق الأخضر (٥ نقاط)

طلبت من الموظفين البقاء على تواصل وثيق مع الفريق الأخضر والتنسيق معه بشكل مستمر، من أجل تعزيز التنفيذ ومن ثم الحصول على فرصة أكبر في تلبية متطلبات العميل الكبير الجديد. وأتوقع أن هناك فرصة لأن يؤدي ذلك إلى وضع الكثير من الضغوط على الفريق الأحمر إذا لم يقدموا أفضل ما في استطاعتهم.

التأثير

الجهود المشتركة لفريقك والفريق الأخضر ستؤدي إلى تحريك كلتا الحافلتين مربعاً واحداً إلى الأمام. وفي المقابل، عبء العمل الكبير يعني أن حافلة الفريق الأحمر ستتحرك مربعاً واحداً إلى الخلف.

الفريق الأرجواني

التنفيذ المُرَكِّز على مستوى الأقسام (٨ نقاط)

أبذل الكثير من الجهد لتسريع عملية التنفيذ في القسم من أجل تلبية المتطلبات المستقبلية للعملاء والأطراف الأخرى بشكل أكثر فعالية.

التأثير

تؤدي هذه البطاقة إلى تحريك حافلة فريقك مربعاً واحداً للأمام.

الفريق الأرجواني

التعاون مع الفريق الأصفر (٥ نقاط)

طلبت من الموظفين البقاء على تواصل وثيق مع الفريق الأصفر والتنسيق معه بشكل مستمر، من أجل تعزيز التنفيذ ومن ثم الحصول على فرصة أكبر في تلبية متطلبات العميل الكبير الجديد. ومع ذلك، أخشى أن يؤدي ذلك إلى وضع الكثير من الضغوط على موظفي الفريق الأخضر.

التأثير

الجهود المشتركة لفريقك والفريق الأصفر ستؤدي إلى تحريك كلتا الحافلتين مربعاً واحداً إلى الأمام. وفي المقابل، عبء العمل الكبير يعني أن حافلة الفريق الأخضر ستتحرك مربعاً واحداً إلى الخلف.

الفريق الأرجواني

التركيز على العمليات اليومية (٨ نقاط)

أقلل من وتيرة عمليات التنفيذ من أجل إعطاء الموظفين بعض المساحة للعناية بكافة متطلبات العملاء (والشكاوى!) التي يجب التعامل معها هنا ولحظياً.

التأثير

تؤدي هذه البطاقة إلى تحريك حافلة فريقك مربعاً واحداً للخلف

الفريق الأرجواني

التعاون مع الفريق الأحمر (٥ نقاط)

طلبت من الموظفين البقاء على تواصل وثيق مع مديري الحسابات في الفريق الأحمر والتنسيق معهم بشكل مستمر، من أجل تعزيز التنفيذ ومن ثم الحصول على فرصة أكبر في تلبية المتطلبات المستقبلية للعميل الكبير الجديد. ومع ذلك، أخشى أن يؤدي ذلك إلى وضع الكثير من الضغوط على موظفي الفريق الأصفر.

التأثير

الجهود المشتركة لفريقك والفريق الأحمر ستؤدي إلى تحريك كلتا الحافلتين مربعاً واحداً إلى الأمام. وفي المقابل، عبء العمل الكبير يعني أن حافلة الفريق الأصفر ستتحرك مربعاً واحداً إلى الخلف.

WALLBREAKERS®

ADD-ON EXERCISE 3: TALKING ABOUT RESISTANCE

TALKING ABOUT RESISTANCE

FACILITATOR'S GUIDE

FACILITATOR'S GUIDE

This exercise trains the handling of important, but difficult, dialogues with employees in resistance level 2 or 3. We zoom in on a specific employee and use a role-playing exercise to address how to conduct a constructive corrective-action conversation.

The exercise fits well between phases 2 and 3.

PURPOSE OF THE EXERCISE

Introducing the one-on-one dialogue as an important tool to use during change leadership.

Training the participants' skills in having a difficult conversation with an employee in resistance.

Giving the participants hands-on experience with different levels of resistance.

THE EXERCISE IN A NUTSHELL:

The exercise is a role-play of a conversation with a reflection team observing the role-players.

One person plays a Manager who has a problem with a selected Employee. Another person plays the Manager's "Shadow" acting as a sparring partner for the Manager during the exercise. A third person plays the Employee who is in some kind of resistance.

The rest of the group acts as observers. After the conversation, their job is to provide feedback about the parts of the conversation that went well.

MATERIALS:

Role descriptions and instruction sheets for each of the roles/positions.

HOW TO RUN THE EXERCISE:

Preparation

Read the facilitator's guides and instruction sheets for the roles/positions. Print out one set for each group performing the exercise.

Select employee

Ask each group to choose an employee from the game board they would like to bring in for a conversation. Explain that they may move this employee one step in the right direction if the conversation goes well.

Note that they cannot select employees who are in resistance level 1. Resistance at this level usually has to do with lack of information or misunderstandings of specific details. This is not that interesting to roleplay.

Casting the participants

Ask each group to decide who plays the Manager, the Employee and the Shadow. The rest of the group takes the position of Observers.

Hand out instruction sheets to each position and explain them one at a time.

PLAYING ACROSS GROUPS

If possible, it is a good idea to have the participants play the role of the Employee from another group.

A participant from the Green team could, for example, play the Employee on the Purple team. This introduces a slightly more natural resistance to the exercise.

EMPLOYEE

The Employees are to play the role of the selected employee in the level of resistance they are in on the board right now. They do this by combining the information on the Employee role from the booklet with the descriptions from the instruction sheet.

Ask the Employees to read the situation and the issues described on their instruction sheet. They must then decide which issue description fits both the role described in the booklet and the position of the employee on the board.

Remind the participants playing the Employees that the exercise is not about them, they are here to help the participant playing the Manager get the most out of the exercise.

MANAGER AND SHADOW

The Managers have to handle the level of resistance of the Employee and try to improve it.

They do this by talking to the Employee to find out what the problem is, and then try to remedy the situation.

The Shadow acts as an assistant to the Manager and sits directly behind her or him. The Shadow can call a time-out at any time during the conversation to provide recommendations and input to the Manager.

Ask the participants playing the Managers to look at the role description of the selected employee in the booklet and their position on the board, and discuss what the underlying issues could be. Then select the best possible approach for handling the conversation.

Underline that both Manager and Shadow are responsible for conducting a successful interview.

The Manager can request a timeout at any time during the interview and talk with the Shadow about how to proceed with the interview. If the Manager forgets to ask for help, the Shadow can interrupt on his/her own initiative by taking a timeout. It is important that the Manager is not solely responsible for the interview.

OBSERVER

The rest of the group acts as Observers. Their job during the conversation is to listen and take notes using the questions on their instruction sheet.

The Observers must remain silent throughout the conversation and only focus on taking notes. Once the conversation is over, the Observers give feedback according to rules that ensure constructive feedback. These rules will be presented after the conversation.

TIMING THE EXERCISE:

All the groups should finish at roughly the same time. You can make sure this happens by giving a specific end-time and reminding everybody when there is e.g. five minutes left of the exercise.

If a group is running out of things to talk about, ask them to take a time-out and think about what they feel is not concluded. Then resume the conversation. If they still finish early, ask them to spend the remaining time preparing their reflection.

GETTING GOOD FEEDBACK:

At the end of the exercise, ask the Observers to give feedback. Explain the following feedback rules to the Observers:

- "Your feedback should be based on the interview, not on your prior knowledge of the participants."
- "Keep your feedback in third person by saying 'the Manager' instead of 'you'. This makes your criticism feel less personal. The feedback deals with what we can learn from difficult interviews, not about what the Manager can learn."
- "Your feedback should only concern the tasks described in the Observer's preparation sheet. Please refrain from giving personal criticism or feedback to the Manager."
- Finally, ask the Employees to give feedback about how the interview affected their role. Ask them to move the playing pieces in question one step closer to the bus if they feel the conversation went well.

WRAP-UP

It is recommended to do a debriefing in plenary where you link the participants' experiences to their daily work. You can do this by asking questions such as:

- "Have you experienced something like this in real life?"
- "What was your approach to that conversation?"
- "What would you have done differently if the conversation had taken place in real life?"
- "What will you use from this conversation the next time you are dealing with an employee in resistance?"

التحدث عن المقاومة

دورك: المدير

مقدمة

تؤدي دور المدير الذي يُجري محادثة فردية مع موظف في حالة مقاومة. وقد دعوتَ الموظف لخوض المحادثة لأنه يرفض هذا التغيير الذي يحدث. يتمثل الهدف الأساسي من المحادثة في مساعدة الموظف على تجاوز حالة المقاومة التي لديه.

وللقيام بذلك، من المهم أن تكون منفتحًا تجاه الموظف ومستعدًا لاستجابته، إذ يجب عليك إيجاد السبب الكامن وراء تلك المقاومة ومعالجته.

التحضير

ناقش التحدي مع المعاون قبل أن تبدأ.

انظر إلى الوضع الموضح في المربع وقارنه بوصف الموظف في الكتيب وموقعه على لوحة اللعبة.

ما الوضع هنا في رأيك، وما الطريقة التي تعتقد أنها ستكون الأفضل؟

المعاون

المعاون موجود هنا لمساعدتك، وكلاكما مسؤولان عن تأدية الدور معًا.

أثناء المحادثة، يمكنك أنت والمعاون طلب مهلة لمناقشة مجريات الأمور.

خلال فترة المهلة، لا يمكن للموظف «سماع» ما يقوله أحدكما للآخر، ولكن يرجى التحدث بصوت عالٍ حتى يتمكن باقي المجموعة من التعلم من نقاشكما.

الوضع

بلغك أن الموظف قد انتقد طريقة إدارتك للتغيير.

يُعد هذا الموظف أحد الأصول القيّمة في القسم وستبذل قصارى جهدك لإصلاح الوضع.

من ناحية أخرى، يجري التخطيط لتخفيض عدد الموظفين، وترغب في الاستفادة من المحادثة لتعرف - بشكل مباشر أو غير مباشر - ما إذا كان الموظف جزءًا من مستقبل الإدارة، أو إذا كان عليك إيجاد حلٍ آخر.

ملاحظاتي:

التحدث عن المقاومة

دورك: المعاون

مقدمة

مهمتك مساعدة المدير الذي يُجري محادثة فردية مع موظف في حالة مقاومة.

وقد دعا المديرُ الموظفَ لأنه يرفض هذا التغيير الذي يحدث.

يتمثل الهدف الأساسي من المحادثة في مساعدة الموظف على تجاوز حالة المقاومة التي لديه.

وللقيام بذلك، من المهم أن تكون منفتحًا تجاه الموظف ومستعدًا لاستجوابه، إذ يجب على المدير إيجاد السبب الكامن وراء تلك المقاومة ومعالجته.

التحضير

ناقش التحدي مع المدير قبل أن تبدأ.

انظر إلى الوضع الموضح في المربع وقارنه بوصف الموظف في الكتيب وموقعه على اللوحة.

ما الوضع هنا في رأيك، وما الطريقة التي تعتقد أنها ستكون الأفضل؟

المدير

مهمتك هي مساعدة المدير، وكلاكما مسؤولان عن تأدية الدور معًا.

أثناء المحادثة، يمكنك أنت والمدير طلب مهلة لمناقشة مجريات الأمور.

خلال فترة المهلة، لا يمكن للموظف «سماع» ما يقوله أحدكما للآخر، ولكن يرجى التحدث بصوت عالٍ حتى يتمكن باقي المجموعة من التعلم من نقاشكما.

الوضع

بلغ المدير بأن الموظف قد انتقد طريقة إدارة للتغيير.

يُعد هذا الموظف أحد الأصول القيّمة في القسم وسيحاول المدير بذل كل جهوده لإصلاح الوضع. من ناحية أخرى، يجري التخطيط لتخفيض عدد الموظفين، ويرغب المدير في الاستفادة من المحادثة

ليعرف - بشكل مباشر أو غير مباشر - ما إذا كان الموظف جزءًا من مستقبل الإدارة، أو إذا كانت هناك حاجة لإيجاد حلٍ آخر.

ملاحظاتي:

التحدث عن المقاومة

دورك: الموظف

مقدمة

الغرض من هذا التمرين تجربة كيف يبدو إجراء حوارٍ صعبٍ مع موظفٍ يقاوم التغيير.

حيث إن تجربة خوض محادثة مصطنعة سيجعل فعل الشيء نفسه في الحياة الحقيقية أسهل قليلاً.

أنت لست الشخصية الرئيسية في التمرين، وهدفك ليس كسب الحوار. فمهمتك الأساسية في هذا التمرين هي تحدي المدير في سعيه لمحاولة التغلب على مقاومة الموظف الذي تؤدي دوره. اجعل الأمر صعباً، لكن ليس مستحيلاً.

التحضير

انظر إلى الوضع الموضح في المربع وقارنه بوصف الموظف الذي تؤدي دوره في الكتيب وموقعه على اللوحة.

الوضع

استدعك المدير إلى اجتماعٍ لا يوجد له جدول أعمال رسمي.

سبق لك أن أخبرت بعض الزملاء بأنك تعتقد أن المدير ليس ناجحاً في قيادة التغيير.

وأنت تحب وظيفتك ولا ترغب في البحث عن وظيفة جديدة.

ثم اطلع على العبارات أدناه واختر زوجاً منها يناسب الوضع بأفضل شكل. يجب أن يتكون الزوج من مشكلةٍ أو مصدر قلقٍ ظاهرين يقترنان بسببٍ أو علةٍ ضمنيين.

اختتم مرحلة التحضير من خلال النظر فيما يمكن أن يقوله المدير (أو يعد بفعله) من أجل تحسين الأمور.

العبارات

المشاكل ومصادر القلق

المشاكل الضمنية

لا أعتقد بأن المديرية تكون متاحة عند الحاجة إليها، ولا تمثل قدوةً جيدةً، بالإضافة إلى أنها هي نفسها ليست مقنعة بالتغيير.

يتجنب المدير اتخاذ الخيارات الصعبة ويوكل الخيارات المهمة للجميع فيما عداه هو، ويعقد اجتماعاً تلو الآخر بدلاً من إخبارنا بخطته.

يفضل المدير اقتراحات الزملاء القدامى وينتهي به الحال دائماً إلى اتخاذ قرار بتسيير الأمور وفق الطريقة التي كانت تجري عليها في المؤسسة القديمة.

لا يبدو أن ثمة أي خطة أو نظام للطريقة التي يدير بها المدير الأمور، وكل ما يفعله يبدو عشوائياً.

لقد كان الاتصال والتنسيق مشكلةً قائمةً بالفعل من قبل، والآن بعد أن تضاعف عدد الأشخاص، فإن الأمر لن يزداد إلا سوءاً.

لقد كنا أكثر فعالية عندما عملنا بالطريقة القديمة، أما الآن فعلياً أن نتعلم كل شيء من الصفر. إنها مضيعة للوقت.

نحن نحاول أن نؤدي الكثير من العمل خلال نفس الوقت. أشعر أنني أعمل أكثر من طاقتي وبأنني مرهق.

أشعر بالارتباك وعدم الاستقرار.

لا أشعر بالاعتراف بي وتقديري.

أعتقد أنني سأكون مديراً أفضل.

أشعر بتقييدٍ لحريتي الشخصية.

أنا أفقد السلطة.

أشعر بالعزلة والوحدة.

التحدث عن المقاومة

دورك: المراقب

مهمتك هي مراقبة المحادثة وتقديم ملاحظات عند انتهاء المحادثة.

قبل البدء، عليك أيضًا مساعدة الموظف في التحضير للمحادثة.

خلال المحادثة، فكر في ما يلي:

ماذا قال المدير وهل كان لذلك تأثير إيجابي على الموظف؟

- لخلق مناخ يكون فيه الموظف مرتاحًا ويمكنه التحدث بحرية؟

- لمعرفة ما هي المشكلة والمسألة الضمنية؟

- لعلاج هذا الوضع؟

كيف تنظر إلى منهج المدير إزاء مستوى المقاومة وشخصية الموظف؟



إعطاء ملاحظات جيدة

يرجى مراعاة ما يلي عند تقديم الملاحظات:

- استخدم صيغة مخاطبة الغائب (قل "المدير" وليس "أنت") وتحدث إلى المجموعة، وليس إلى الشخص الذي يؤدي دور المدير.
- ركز على مضمون المحادثات، وليس على التمثيل. أنتم هنا لتتعرفوا على كيفية إجراء محادثة حول التغيير، وليس لتكونوا ممثلين أفضل.
- ركز على مطابقة الموقف الذي عبر عنه الموظف مع النهج الذي يتبعه المدير.
- ركز على الخيال والتمرين، وليس على استخلاص النتائج لتطبيقها في العالم الحقيقي.