

# 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](http://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.

# DÉFENDRE DES DÉCISIONS DE GESTION

## PRÉSENTATION PAR LES RESPONSABLES

**Vous êtes soit responsable de service de Nordicon, soit de TLA, deux entreprises qui viennent de fusionner sous le nom de TLA.**

- Les deux sociétés appartiennent au secteur des TI.
- Vous représentez les responsables qui géreront les départements des plateformes des TI à l'avenir.

Vous allez faire une présentation pour les employés et leur dire que TLA a repris son concurrent Nordicon.

Votre PDG est à l'étranger et ne pourra pas être présent lors de la présentation de la fusion aux employés.

Il (le PDG) a fait une vidéo d'information, et il s'attend à ce que vous utilisiez la vidéo dans le cadre de votre communication.

**Votre présentation doit fournir des informations aux employés au sujet de l'acquisition.**

- Il a été convenu que ce ne sera pas le PDG, mais vous, qui serez en charge du leadership quotidien de l'entreprise, et qui annoncerez la nouvelle aux employés.

**Des employés des deux sociétés sont présents dans la salle.**

- Les employés ont pu entendre des rumeurs, mais ils n'ont pas été informés autrement au sujet de l'acquisition.
- C'est la première fois que tous les employés sont réunis en un seul endroit.

Lisez l'étude de cas et réfléchissez aux défis potentiels que représente cette fusion. Ainsi, vous serez en mesure d'annoncer la nouvelle aux employés de la meilleure manière possible.

### FAITS

L'accord a été finalisé, et le contrat a été signé. Les employés n'ont pas encore été informés, et la nouvelle sera dans les journaux demain. Il reste encore quelques domaines à éclaircir ou à préciser :

- La structure finale de l'entreprise n'est pas encore connue, mais TLA vient d'être restructurée donc il n'y a pas de soucis pour nous de ce côté là.
- Nous pourrions devoir nous séparer de 10% des 40 employés si leurs postes deviennent superflus suite à l'acquisition.
- Cela n'est pas encore sûr, mais des modèles de départs naturels à la retraite sont à l'étude.
- Il reste encore à déterminer quelles plates-formes, systèmes et procédures seront mis en œuvre.

### Climat :

De nombreuses rumeurs sur l'acquisition circulent déjà parmi les employés. Ils doivent être informés maintenant.

# LES DEUX SOCIÉTÉS



## TLA

### – LES SOLUTIONS DES TI DE L'AVENIR

TLA est une société internationale de services informatiques avec des succursales dans 20 pays différents. La société compte actuellement 2000 employés, dont 60 dans ce pays. TLA est l'un des plus grands fournisseurs de solutions informatiques intégrées pour le secteur maritime.

TLA est connue pour être à l'avant-garde en matière de fourniture de logiciels, et la vente et l'assistance constituent les atouts de l'entreprise. Pour ces raisons, les clients sont prêts à payer un prix plus élevé avec TLA par rapport aux concurrents.

TLA s'adapte rapidement au changement et s'appuie sur la base de sa philosophie de leadership afin de réaliser régulièrement des réorganisations et des changements en matière de gestion. Des départements ont été fermés, de nouveaux ont été mis en place et de petites entreprises ont été achetées. L'organisation est hiérarchique, et la culture est axée sur la gestion.



## NORDICON

### – SÉCURITÉ DANS VOS SOLUTIONS TI

Nordicon, une entreprise riche en traditions, propose des solutions informatiques pour l'industrie aérospatiale. La société compte 40 collaborateurs, dont beaucoup sont arrivés dans l'entreprise lors de sa fondation il y a 20 ans.

Nordicon a une clientèle fidèle parce que les employés sont compétents en matière de gestion de projets, et beaucoup d'entre eux ont construit des relations étroites avec les clients.

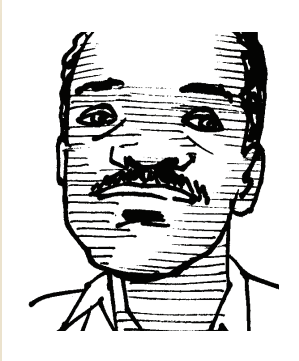
Nordicon n'est pas une entreprise qui subit beaucoup de changements. En outre, nombre de personnes qui ont fondé l'entreprise font toujours partie intégrante de l'équipe des cadres supérieurs. La plupart des employés se sentent en sécurité dans leur emploi et beaucoup sont amis et se voient en dehors du lieu de travail.



# DÉFENDRE DES DÉCISIONS DE GESTION

## INSTRUCTIONS

### VOTRE RÔLE



### Allan

- Consultant technique à Nordicon depuis vingt ans
- Responsable et bien préparé
- Très préoccupé par l'ordre et la structure

Lorsque vous avez commencé à Nordicon, vous et Kapil étiez les seuls dans le département de soutien. Kapil est votre ancien patron qui a pris sa retraite lors de la fusion, et il vous manque. Kapil faisait en sorte que chaque jour soit identique. Vous saviez ce qui devait être fait et étiez autorisé à le faire à votre propre rythme. Tout était calme et ordonné, mais maintenant vous êtes obligé de publier des notes stipulant : « Votre mère ne travaille pas ici. Veuillez ranger votre désordre ! »

### VOTRE ENTREPRISE



### NORDICON – SÉCURITÉ DANS VOS SOLUTIONS TI

Nordicon, une entreprise riche en traditions, propose des solutions informatiques pour l'industrie aérospatiale. La société compte 40 collaborateurs, dont beaucoup sont arrivés dans l'entreprise lors de sa fondation il y a 20 ans. Nordicon a une clientèle fidèle parce que les employés sont compétents en matière de gestion de projets, et beaucoup d'entre eux ont construit des relations étroites avec les clients.

Nordicon n'est pas une entreprise qui subit beaucoup de changements. En outre, nombre de personnes qui ont fondé l'entreprise font toujours partie intégrante de l'équipe des cadres supérieurs. La plupart des employés se sentent en sécurité dans leur emploi et beaucoup sont amis et se voient en dehors du lieu de travail.

### VOTRE SITUATION ACTUELLE

Hier, au moment où vous vous apprêtiez à quitter le bureau, vous avez reçu un e-mail de votre patron avec l'objet : « MESSAGE IMPORTANT DE LA DIRECTION ». Le mail stipulait la nécessité de votre présence au centre de conférence de la ville ce matin. Le mail ne mentionnait pas l'objet de la réunion, et vous êtes par conséquent venu au centre de conférence à la fois inquiet et un peu curieux.

Lorsque vous entrez dans la salle de conférence, vous reconnaissez plusieurs de vos collègues, mais il y a aussi plusieurs personnes que vous n'avez jamais rencontrées auparavant. Vous prenez place à l'une des tables où plusieurs de vos collègues sont assis. Vous ne savez toujours pas ce qui va se passer. Peut-être devriez-vous demander à vos collègues s'ils savent, ou vous renseigner pour savoir qui sont les personnes que vous ne connaissez pas...

### PRÉPARATION

Vous êtes sur le point de jouer votre rôle dans votre situation actuelle.

Examinez attentivement ce que votre rôle met le plus en valeur dans son travail.

### MES NOTES



# DÉFENDRE DES DÉCISIONS DE GESTION

## INSTRUCTIONS

### VOTRE RÔLE



### Barbara

- Consultante technique à TLA depuis trois ans
- Travailleuse et systématique
- Impatiente et dynamique

Vous avez commencé à améliorer les outils et les procédures des départements dès votre premier jour au travail. Thomas, le consultant précédent, vous a proposé son aide, mais vous avez préféré le faire par vous-même afin d'être sûre que cela soit fait correctement. Ceci a en quelque sorte blessé Thomas. Lors de votre première semaine à TLA, vous avez élaboré un plan détaillé sur l'amélioration de l'efficacité des outils et des procédures internes.

### VOTRE ENTREPRISE



#### SOLUTIONS TI DE L'AVENIR

TLA est une société internationale de services informatiques avec des succursales dans 20 pays différents. La société compte actuellement 2000 employés, dont 60 dans ce pays. TLA est l'un des plus grands fournisseurs de solutions informatiques intégrées pour le secteur maritime. TLA est connue pour être à l'avant-garde en matière de fourniture de logiciels, et la vente et l'assistance constituent les atouts de l'entreprise. Pour ces raisons, les clients sont prêts à payer un prix plus élevé avec TLA par rapport aux concurrents.

TLA s'adapte rapidement au changement et s'appuie sur la base de sa philosophie de leadership afin de réaliser régulièrement des réorganisations et des changements en matière de gestion. Des départements ont été fermés, de nouveaux ont été mis en place et de petites entreprises ont été achetées. L'organisation est hiérarchique, et la culture est axée sur la gestion.

### VOTRE SITUATION ACTUELLE

Hier, au moment où vous vous apprêtiez à quitter le bureau, vous avez reçu un e-mail de votre patron avec l'objet : « MESSAGE IMPORTANT DE LA DIRECTION ». Le mail stipulait la nécessité de votre présence au centre de conférence de la ville ce matin. Le mail ne mentionnait pas l'objet de la réunion, et vous êtes par conséquent venu au centre de conférence à la fois inquiet et un peu curieux.

Lorsque vous entrez dans la salle de conférence, vous reconnaissez plusieurs de vos collègues, mais il y a aussi plusieurs personnes que vous n'avez jamais rencontrées auparavant. Vous prenez place à l'une des tables où plusieurs de vos collègues sont assis. Vous ne savez toujours pas ce qui va se passer. Peut-être devriez-vous demander à vos collègues s'ils savent, ou vous renseigner pour savoir qui sont les personnes que vous ne connaissez pas...

### PRÉPARATION

Vous êtes sur le point de jouer votre rôle dans votre situation actuelle.

Examinez attentivement ce que votre rôle met le plus en valeur dans son travail.

### MES NOTES



# DÉFENDRE DES DÉCISIONS DE GESTION

## INSTRUCTIONS

### VOTRE RÔLE



### Christopher

- Chef de projet à Nordicon depuis quinze ans
- Ouvert et spontané
- Vif et énergique

Lorsque vous avez commencé, il n'a pas fallu longtemps avant que tout le monde à Nordicon sache qui vous étiez. Vous en savez assez sur tout pour être en mesure de parler d'égal à égal avec tout le monde. Vous maintenez toujours un contact étroit avec vos collègues, et à la fin de la semaine, vous aimez encourager les activités sociales. Vous êtes prêt à prêter main forte, vous souriez beaucoup et vous aimez parler avec vos collègues.

### VOTRE ENTREPRISE



#### NORDICON – SÉCURITÉ DANS VOS SOLUTIONS TI

Nordicon, une entreprise riche en traditions, propose des solutions informatiques pour l'industrie aéronautique. La société compte 40 collaborateurs, dont beaucoup sont arrivés dans l'entreprise lors de sa fondation il y a 20 ans. Nordicon a une clientèle fidèle parce que les employés sont compétents en matière de gestion de projets, et beaucoup d'entre eux ont construit des relations étroites avec les clients.

Nordicon n'est pas une entreprise qui subit beaucoup de changements. En outre, nombre de personnes qui ont fondé l'entreprise font toujours partie intégrante de l'équipe des cadres supérieurs. La plupart des employés se sentent en sécurité dans leur emploi et beaucoup sont amis et se voient en dehors du lieu de travail.

### VOTRE SITUATION ACTUELLE

Hier, au moment où vous vous apprêtiez à quitter le bureau, vous avez reçu un e-mail de votre patron avec l'objet : « MESSAGE IMPORTANT DE LA DIRECTION ». Le mail stipulait la nécessité de votre présence au centre de conférence de la ville ce matin. Le mail ne mentionnait pas l'objet de la réunion, et vous êtes par conséquent venu au centre de conférence à la fois inquiet et un peu curieux.

Lorsque vous entrez dans la salle de conférence, vous reconnaissez plusieurs de vos collègues, mais il y a aussi plusieurs personnes que vous n'avez jamais rencontrées auparavant. Vous prenez place à l'une des tables où plusieurs de vos collègues sont assis. Vous ne savez toujours pas ce qui va se passer. Peut-être devriez-vous demander à vos collègues s'ils savent, ou vous renseigner pour savoir qui sont les personnes que vous ne connaissez pas...

### PRÉPARATION

Vous êtes sur le point de jouer votre rôle dans votre situation actuelle.

Examinez attentivement ce que votre rôle met le plus en valeur dans son travail.

### MES NOTES



# DÉFENDRE DES DÉCISIONS DE GESTION

## INSTRUCTIONS

### VOTRE RÔLE

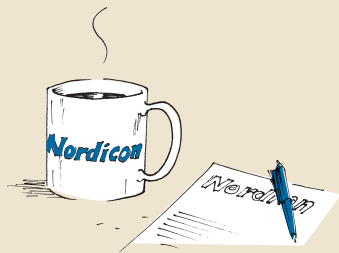


### Daria

- Responsable de la documentation à Nordicon depuis cinq ans
- Très dévouée
- Perfectionniste et minutieuse

Lorsque vous avez été embauchée à Nordicon, le ton a changé au sein du Département des opérations. Vous vous faites un devoir de parler poliment et correctement tant aux clients qu'aux employés, et vous répondez toujours aux demandes et aux questions de façon très méticuleuse. Vous travaillez très dur toute la journée et votre perfectionnisme peut parfois agacer vos collègues : parfois, vous devez laisser passer des choses pour que cela soit fait. Vous êtes souvent contrariée par le fait de ne pas avoir fait un meilleur travail.

### VOTRE ENTREPRISE



### NORDICON – SÉCURITÉ DANS VOS SOLUTIONS TI

Nordicon, une entreprise riche en traditions, propose des solutions informatiques pour l'industrie aérospatiale. La société compte 40 collaborateurs, dont beaucoup sont arrivés dans l'entreprise lors de sa fondation il y a 20 ans. Nordicon a une clientèle fidèle parce que les employés sont compétents en matière de gestion de projets, et beaucoup d'entre eux ont construit des relations étroites avec les clients.

Nordicon n'est pas une entreprise qui subit beaucoup de changements. En outre, nombre de personnes qui ont fondé l'entreprise font toujours partie intégrante de l'équipe des cadres supérieurs. La plupart des employés se sentent en sécurité dans leur emploi et beaucoup sont amis et se voient en dehors du lieu de travail.

### VOTRE SITUATION ACTUELLE

Hier, au moment où vous vous apprêtiez à quitter le bureau, vous avez reçu un e-mail de votre patron avec l'objet : « MESSAGE IMPORTANT DE LA DIRECTION ». Le mail stipulait la nécessité de votre présence au centre de conférence de la ville ce matin. Le mail ne mentionnait pas l'objet de la réunion, et vous êtes par conséquent venu au centre de conférence à la fois inquiet et un peu curieux.

Lorsque vous entrez dans la salle de conférence, vous reconnaissez plusieurs de vos collègues, mais il y a aussi plusieurs personnes que vous n'avez jamais rencontrées auparavant. Vous prenez place à l'une des tables où plusieurs de vos collègues sont assis. Vous ne savez toujours pas ce qui va se passer. Peut-être devriez-vous demander à vos collègues s'ils savent, ou vous renseigner pour savoir qui sont les personnes que vous ne connaissez pas...

### PRÉPARATION

Vous êtes sur le point de jouer votre rôle dans votre situation actuelle.

Examinez attentivement ce que votre rôle met le plus en valeur dans son travail.

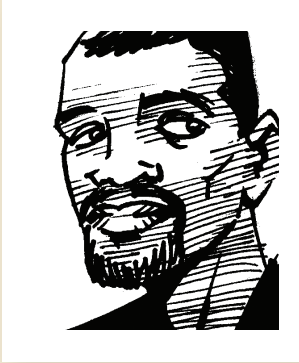
### MES NOTES



# DÉFENDRE DES DÉCISIONS DE GESTION

## INSTRUCTIONS

### VOTRE RÔLE



### Ebrahim

- Consultant technique à TLA depuis deux ans
- Très confiant
- Têtu et énergique

Depuis que vous êtes devenu consultant à TLA, la manière dont vous apportez le soutien de la plate-forme aux départements est devenu un sujet récurrent lors des réunions du personnel. Comme lorsqu'un jeune développeur de logiciels frustré a raconté la manière dont vous avez adapté votre propre code à un système complètement différent, censé être plus moderne que celui d'origine. Vous avez simplement répondu : « *C'était la seule chose à faire* ». Vous avez alors annoncé devoir quitter la réunion, en raison d'une tâche importante.

### VOTRE ENTREPRISE



#### SOLUTIONS TI DE L'AVENIR

TLA est une société internationale de services informatiques avec des succursales dans 20 pays différents. La société compte actuellement 2000 employés, dont 60 dans ce pays. TLA est l'un des plus grands fournisseurs de solutions informatiques intégrées pour le secteur maritime. TLA est connue pour être à l'avant-garde en matière de fourniture de logiciels, et la vente et l'assistance constituent les atouts de l'entreprise. Pour ces raisons, les clients sont prêts à payer un prix plus élevé avec TLA par rapport aux concurrents.

TLA s'adapte rapidement au changement et s'appuie sur la base de sa philosophie de leadership afin de réaliser régulièrement des réorganisations et des changements en matière de gestion. Des départements ont été fermés, de nouveaux ont été mis en place et de petites entreprises ont été achetées. L'organisation est hiérarchique, et la culture est axée sur la gestion.

### VOTRE SITUATION ACTUELLE

Hier, au moment où vous vous apprêtiez à quitter le bureau, vous avez reçu un e-mail de votre patron avec l'objet : « MESSAGE IMPORTANT DE LA DIRECTION ». Le mail stipulait la nécessité de votre présence au centre de conférence de la ville ce matin. Le mail ne mentionnait pas l'objet de la réunion, et vous êtes par conséquent venu au centre de conférence à la fois inquiet et un peu curieux.

Lorsque vous entrez dans la salle de conférence, vous reconnaissez plusieurs de vos collègues, mais il y a aussi plusieurs personnes que vous n'avez jamais rencontrées auparavant. Vous prenez place à l'une des tables où plusieurs de vos collègues sont assis. Vous ne savez toujours pas ce qui va se passer. Peut-être devriez-vous demander à vos collègues s'ils savent, ou vous renseigner pour savoir qui sont les personnes que vous ne connaissez pas...

### PRÉPARATION

Vous êtes sur le point de jouer votre rôle dans votre situation actuelle.

Examinez attentivement ce que votre rôle met le plus en valeur dans son travail.

### MES NOTES



# DÉFENDRE DES DÉCISIONS DE GESTION

## INSTRUCTIONS

### VOTRE RÔLE



### Felix

- Soutien administratif à TLA depuis moins d'un an
- Efficace et énergique
- Impulsif et prêt à s'adapter

Depuis votre embauche en tant qu'employé de bureau chez TLA il y a un an, le délai de livraison pour les cartes d'accès, les cartes de stationnement et les cartes d'identité n'a jamais été aussi court. Ces derniers temps cependant, beaucoup de cartes ont disparu, et vous avez admis oublier souvent d'enregistrer qui sont les détenteurs des différentes cartes car les formalités vous ennuient. Vous préférez de loin naviguer sur Internet à la recherche des derniers gadgets TI. Qui sait : ils pourraient se révéler utiles à la société !

### VOTRE ENTREPRISE



#### SOLUTIONS TI DE L'AVENIR

TLA est une société internationale de services informatiques avec des succursales dans 20 pays différents. La société compte actuellement 2000 employés, dont 60 dans ce pays. TLA est l'un des plus grands fournisseurs de solutions informatiques intégrées pour le secteur maritime. TLA est connue pour être à l'avant-garde en matière de fourniture de logiciels, et la vente et l'assistance constituent les atouts de l'entreprise. Pour ces raisons, les clients sont prêts à payer un prix plus élevé avec TLA par rapport aux concurrents.

TLA s'adapte rapidement au changement et s'appuie sur la base de sa philosophie de leadership afin de réaliser régulièrement des réorganisations et des changements en matière de gestion. Des départements ont été fermés, de nouveaux ont été mis en place et de petites entreprises ont été achetées. L'organisation est hiérarchique, et la culture est axée sur la gestion.

### VOTRE SITUATION ACTUELLE

Hier, au moment où vous vous apprêtiez à quitter le bureau, vous avez reçu un e-mail de votre patron avec l'objet : « MESSAGE IMPORTANT DE LA DIRECTION ». Le mail stipulait la nécessité de votre présence au centre de conférence de la ville ce matin. Le mail ne mentionnait pas l'objet de la réunion, et vous êtes par conséquent venu au centre de conférence à la fois inquiet et un peu curieux.

Lorsque vous entrez dans la salle de conférence, vous reconnaissez plusieurs de vos collègues, mais il y a aussi plusieurs personnes que vous n'avez jamais rencontrées auparavant. Vous prenez place à l'une des tables où plusieurs de vos collègues sont assis. Vous ne savez toujours pas ce qui va se passer. Peut-être devriez-vous demander à vos collègues s'ils savent, ou vous renseigner pour savoir qui sont les personnes que vous ne connaissez pas...

### PRÉPARATION

Vous êtes sur le point de jouer votre rôle dans votre situation actuelle.

Examinez attentivement ce que votre rôle met le plus en valeur dans son travail.

### MES NOTES



# DÉFENDRE DES DÉCISIONS DE GESTION

## INSTRUCTIONS

### VOTRE RÔLE



### George

- Consultant technique à Nordicon depuis sept ans
- Une personne très compétitive
- Déterminé et axé sur les résultats

Lors de votre entretien chez Nordicon pour le poste de Consultant technique, vous avez demandé si l'entreprise avait une récompense pour l' « Employé du Mois », destinée à récompenser l'employé le plus efficace dans l'amélioration de la stabilité et la résolution des bugs sur les plateformes. Ce fut une idée novatrice pour la direction de Nordicon qui a choisi de vous embaucher en raison de vos compétences managériales évidentes. Selon vous, la corrélation entre l'effort et la récompense à Nordicon n'a pas toujours été claire. Vous espérez donc qu'il y aura davantage de transparence lorsqu'il s'agira de déterminer l'employé le plus productif.

### VOTRE ENTREPRISE



#### NORDICON – SÉCURITÉ DANS VOS SOLUTIONS TI

Nordicon, une entreprise riche en traditions, propose des solutions informatiques pour l'industrie aéronautique. La société compte 40 collaborateurs, dont beaucoup sont arrivés dans l'entreprise lors de sa fondation il y a 20 ans. Nordicon a une clientèle fidèle parce que les employés sont compétents en matière de gestion de projets, et beaucoup d'entre eux ont construit des relations étroites avec les clients.

Nordicon n'est pas une entreprise qui subit beaucoup de changements. En outre, nombre de personnes qui ont fondé l'entreprise font toujours partie intégrante de l'équipe des cadres supérieurs. La plupart des employés se sentent en sécurité dans leur emploi et beaucoup sont amis et se voient en dehors du lieu de travail.

### VOTRE SITUATION ACTUELLE

Hier, au moment où vous vous apprêtiez à quitter le bureau, vous avez reçu un e-mail de votre patron avec l'objet : « MESSAGE IMPORTANT DE LA DIRECTION ». Le mail stipulait la nécessité de votre présence au centre de conférence de la ville ce matin. Le mail ne mentionnait pas l'objet de la réunion, et vous êtes par conséquent venu au centre de conférence à la fois inquiet et un peu curieux.

Lorsque vous entrez dans la salle de conférence, vous reconnaissez plusieurs de vos collègues, mais il y a aussi plusieurs personnes que vous n'avez jamais rencontrées auparavant. Vous prenez place à l'une des tables où plusieurs de vos collègues sont assis. Vous ne savez toujours pas ce qui va se passer. Peut-être devriez-vous demander à vos collègues s'ils savent, ou vous renseigner pour savoir qui sont les personnes que vous ne connaissez pas...

### PRÉPARATION

Vous êtes sur le point de jouer votre rôle dans votre situation actuelle.

Examinez attentivement ce que votre rôle met le plus en valeur dans son travail.

### MES NOTES



# DÉFENDRE DES DÉCISIONS DE GESTION

## INSTRUCTIONS

### VOTRE RÔLE



### Helen

- Responsable de la documentation à Nordicon depuis la création de la société
- Inspirant la confiance et bienveillante
- Consciencieuse et se consacre pleinement à son travail

Vous êtes connue dans tous les départements comme une personne très attentionnée. Vous trouvez presque toujours le temps de parler de la famille, des loisirs et des vacances avec vos collègues lorsque vous apportez le courrier. Vos collègues vous appellent « Tante Helen » car vous êtes toujours là pour écouter leurs problèmes et les prendre au sérieux, qu'ils soient importants ou non. Vous en viendriez presque à davantage vous préoccuper du bien-être des autres que du vôtre. Par conséquent, vous appréciez aussi le fait de parler de choses qui ne sont pas directement liées au travail.

### VOTRE ENTREPRISE



### NORDICON – SÉCURITÉ DANS VOS SOLUTIONS TI

Nordicon, une entreprise riche en traditions, propose des solutions informatiques pour l'industrie aéronautique. La société compte 40 collaborateurs, dont beaucoup sont arrivés dans l'entreprise lors de sa fondation il y a 20 ans. Nordicon a une clientèle fidèle parce que les employés sont compétents en matière de gestion de projets, et beaucoup d'entre eux ont construit des relations étroites avec les clients.

Nordicon n'est pas une entreprise qui subit beaucoup de changements. En outre, nombre de personnes qui ont fondé l'entreprise font toujours partie intégrante de l'équipe des cadres supérieurs. La plupart des employés se sentent en sécurité dans leur emploi et beaucoup sont amis et se voient en dehors du lieu de travail.

### VOTRE SITUATION ACTUELLE

Hier, au moment où vous vous apprêtiez à quitter le bureau, vous avez reçu un e-mail de votre patron avec l'objet : « MESSAGE IMPORTANT DE LA DIRECTION ». Le mail stipulait la nécessité de votre présence au centre de conférence de la ville ce matin. Le mail ne mentionnait pas l'objet de la réunion, et vous êtes par conséquent venu au centre de conférence à la fois inquiet et un peu curieux.

Lorsque vous entrez dans la salle de conférence, vous reconnaissez plusieurs de vos collègues, mais il y a aussi plusieurs personnes que vous n'avez jamais rencontrées auparavant. Vous prenez place à l'une des tables où plusieurs de vos collègues sont assis. Vous ne savez toujours pas ce qui va se passer. Peut-être devriez-vous demander à vos collègues s'ils savent, ou vous renseigner pour savoir qui sont les personnes que vous ne connaissez pas...

### PRÉPARATION

Vous êtes sur le point de jouer votre rôle dans votre situation actuelle.

Examinez attentivement ce que votre rôle met le plus en valeur dans son travail.

### MES NOTES





# DÉFENDRE DES DÉCISIONS DE GESTION

## INSTRUCTIONS

### VOTRE RÔLE



### Imelda

- Consultante technique à TLA depuis six mois
- Intelligente et pleine d'idées
- Enthousiaste et impatiente

Il y a six mois, TLA a reçu une candidature spontanée dans laquelle vous avez présenté dix nouvelles idées sur la façon dont TLA pourrait optimiser l'utilisation des systèmes internes et des bases de données. Après un bref entretien téléphonique, vous avez été embauchée comme consultante-TI. Depuis lors, vous avez lancé une série de projets visant à rationaliser les procédures de travail à TLA avec beaucoup d'enthousiasme. Plusieurs projets ont déjà été mis au rebut ou en stand-by parce que vous avez eu une idée encore meilleure entre temps.

### VOTRE ENTREPRISE



#### SOLUTIONS TI DE L'AVENIR

TLA est une société internationale de services informatiques avec des succursales dans 20 pays différents. La société compte actuellement 2000 employés, dont 60 dans ce pays. TLA est l'un des plus grands fournisseurs de solutions informatiques intégrées pour le secteur maritime. TLA est connue pour être à l'avant-garde en matière de fourniture de logiciels, et la vente et l'assistance constituent les atouts de l'entreprise. Pour ces raisons, les clients sont prêts à payer un prix plus élevé avec TLA par rapport aux concurrents.

TLA s'adapte rapidement au changement et s'appuie sur la base de sa philosophie de leadership afin de réaliser régulièrement des réorganisations et des changements en matière de gestion. Des départements ont été fermés, de nouveaux ont été mis en place et de petites entreprises ont été achetées. L'organisation est hiérarchique, et la culture est axée sur la gestion.

### VOTRE SITUATION ACTUELLE

Hier, au moment où vous vous apprêtiez à quitter le bureau, vous avez reçu un e-mail de votre patron avec l'objet : « MESSAGE IMPORTANT DE LA DIRECTION ». Le mail stipulait la nécessité de votre présence au centre de conférence de la ville ce matin. Le mail ne mentionnait pas l'objet de la réunion, et vous êtes par conséquent venu au centre de conférence à la fois inquiet et un peu curieux.

Lorsque vous entrez dans la salle de conférence, vous reconnaissez plusieurs de vos collègues, mais il y a aussi plusieurs personnes que vous n'avez jamais rencontrées auparavant. Vous prenez place à l'une des tables où plusieurs de vos collègues sont assis. Vous ne savez toujours pas ce qui va se passer. Peut-être devriez-vous demander à vos collègues s'ils savent, ou vous renseigner pour savoir qui sont les personnes que vous ne connaissez pas...

### PRÉPARATION

Vous êtes sur le point de jouer votre rôle dans votre situation actuelle.

Examinez attentivement ce que votre rôle met le plus en valeur dans son travail.

### MES NOTES



# DÉFENDRE DES DÉCISIONS DE GESTION

## INSTRUCTIONS

### VOTRE RÔLE



### Jun

- Gestionnaire de test à Nordicon depuis onze ans
- Terre à terre et modeste
- Rigoureux et minutieux

Bien que vous travailliez en tant que gestionnaire de test à Nordicon depuis plus de onze ans, plusieurs de vos collègues ne savent toujours pas quoi penser de vous, étant donné que vous êtes une personne peu bavarde. Vous effectuez la maintenance et le contrôle de la qualité des produits de manière irréprochable sans perdre de temps sur des changements et des adaptations inutiles. Selon vous, vous n'avez pas de compétences particulières, mais vous essayez de faire votre travail aussi bien que possible.

### VOTRE ENTREPRISE



#### NORDICON – SÉCURITÉ DANS VOS SOLUTIONS TI

Nordicon, une entreprise riche en traditions, propose des solutions informatiques pour l'industrie aéronautique. La société compte 40 collaborateurs, dont beaucoup sont arrivés dans l'entreprise lors de sa fondation il y a 20 ans. Nordicon a une clientèle fidèle parce que les employés sont compétents en matière de gestion de projets, et beaucoup d'entre eux ont construit des relations étroites avec les clients.

Nordicon n'est pas une entreprise qui subit beaucoup de changements. En outre, nombre de personnes qui ont fondé l'entreprise font toujours partie intégrante de l'équipe des cadres supérieurs. La plupart des employés se sentent en sécurité dans leur emploi et beaucoup sont amis et se voient en dehors du lieu de travail.

### VOTRE SITUATION ACTUELLE

Hier, au moment où vous vous apprêtiez à quitter le bureau, vous avez reçu un e-mail de votre patron avec l'objet : « MESSAGE IMPORTANT DE LA DIRECTION ». Le mail stipulait la nécessité de votre présence au centre de conférence de la ville ce matin. Le mail ne mentionnait pas l'objet de la réunion, et vous êtes par conséquent venu au centre de conférence à la fois inquiet et un peu curieux.

Lorsque vous entrez dans la salle de conférence, vous reconnaissez plusieurs de vos collègues, mais il y a aussi plusieurs personnes que vous n'avez jamais rencontrées auparavant. Vous prenez place à l'une des tables où plusieurs de vos collègues sont assis. Vous ne savez toujours pas ce qui va se passer. Peut-être devriez-vous demander à vos collègues s'ils savent, ou vous renseigner pour savoir qui sont les personnes que vous ne connaissez pas...

### PRÉPARATION

Vous êtes sur le point de jouer votre rôle dans votre situation actuelle.

Examinez attentivement ce que votre rôle met le plus en valeur dans son travail.

### MES NOTES



# 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?



### L'ÉQUIPE VERT

#### Effort commun coordonné (3 points)

Je tente de lancer un effort coordonné entre tous les départements qui soutiennent et conduisent le changement afin que nous puissions offrir une solution complète et éprouvée au nouveau gros client. Le résultat de cette carte dépend des actions des autres départements.

#### Impact :

Si trois des quatre équipes jouent la carte « Effort commun coordonné », les bus de toutes les équipes avancent d'une case. Si moins de trois équipes jouent cette carte, il n'y a pas d'effet.

### L'ÉQUIPE VERT

#### Coopération avec l'équipe jaune (5 points)

Je dis à mes employés de rester en contact étroit et de se coordonner en permanence avec l'équipe jaune afin de promouvoir la mise en œuvre et ainsi obtenir une plus grande chance de répondre aux exigences du nouveau gros client. Cependant, je crains que cela n'engendre beaucoup de pression sur les gestionnaires de comptes dans l'équipe rouge.

#### Impact :

Les efforts conjoints de votre équipe et de l'équipe jaune déplacent les deux bus d'une case vers l'avant. En retour, la grande charge de travail signifie que le bus de l'équipe rouge recule d'une case.

### L'ÉQUIPE VERT

#### Mise en œuvre ciblée au niveau du département (8 points)

Je dépense beaucoup d'énergie dans l'accélération de la mise en place du processus dans le département afin de répondre aux futures demandes des clients et d'autres parties plus efficacement.

#### Impact :

Cette carte permet au bus de votre équipe d'avancer d'une case.

### L'ÉQUIPE VERT

#### Coopération avec l'équipe rouge (5 points)

Je dis à mes employés de rester en contact étroit et de se coordonner en permanence avec l'équipe rouge afin de promouvoir la mise en œuvre et ainsi obtenir une plus grande chance de répondre aux exigences du nouveau gros client. Cependant, je crains que cela n'engendre beaucoup de pression sur les employés de l'équipe violet.

#### Impact :

Les efforts conjoints de votre équipe et de l'équipe rouge déplacent les deux bus d'une case vers l'avant. En retour, la grande charge de travail signifie que le bus de l'équipe violet recule d'une case.

### L'ÉQUIPE VERT

#### Concentration sur les opérations quotidiennes (8 points)

Je modère le processus de mise en œuvre afin de permettre à mes employés d'avoir une marge suffisante pour répondre aux besoins urgents des clients (et à leurs plaintes !).

#### Impact :

Cette carte fait reculer le bus de votre équipe d'une case.

### L'ÉQUIPE VERT

#### Coopération avec l'équipe violet (5 points)

Je dis à mes employés de rester en contact étroit et de se coordonner en permanence avec l'équipe violet afin de promouvoir la mise en œuvre et ainsi obtenir une plus grande chance de répondre aux exigences du nouveau gros client. Je prédis que cela va mettre beaucoup de pression sur les employés de l'équipe jaune.

#### Impact :

Les efforts conjoints de votre équipe et de l'équipe violet déplacent les deux bus d'une case vers l'avant. En retour, la grande charge de travail signifie que le bus de l'équipe jaune recule d'une case.



### L'ÉQUIPE JAUNE

#### Effort commun coordonné (3 points)

Je tente de lancer un effort coordonné entre tous les départements qui soutiennent et conduisent le changement afin que nous puissions offrir une solution complète et éprouvée au nouveau gros client. Le résultat de cette carte dépend des actions des autres départements.

#### Impact :

Si trois des quatre équipes jouent la carte « Effort commun coordonné », les bus de toutes les équipes avancent d'une case. Si moins de trois équipes jouent cette carte, il n'y a pas d'effet.

### L'ÉQUIPE JAUNE

#### Coopération avec l'équipe vert (5 points)

Je dis à mes employés de rester en contact étroit et de se coordonner en permanence avec l'équipe vert afin de promouvoir la mise en œuvre et ainsi obtenir une plus grande chance de répondre aux exigences du nouveau gros client. Je prédis la possibilité d'une pression accrue sur l'équipe rouge si celle-ci ne donne pas le meilleur d'elle-même.

#### Impact :

Les efforts conjoints de votre équipe et de l'équipe vert déplacent le bus d'une case vers l'avant. En retour, la grande charge de travail signifie que le bus de l'équipe rouge recule d'une case.

### L'ÉQUIPE JAUNE

#### Mise en œuvre ciblée au niveau du département (8 points)

Je dépense beaucoup d'énergie dans l'accélération de la mise en place du processus dans le département afin de répondre aux futures demandes des clients et d'autres parties plus efficacement.

#### Impact :

Cette carte permet au bus de votre équipe d'avancer d'une case.

### L'ÉQUIPE JAUNE

#### Coopération avec l'équipe rouge (5 points)

Je dis à mes employés de rester en contact étroit et de se coordonner en permanence avec l'équipe rouge afin de promouvoir la mise en œuvre et ainsi obtenir une plus grande chance de répondre aux exigences du nouveau gros client. Cependant, je crains que cela n'engendre beaucoup de pression sur les employés de l'équipe violet.

#### Impact :

Les efforts conjoints de votre équipe et de l'équipe rouge déplacent les deux bus d'une case vers l'avant. En retour, la grande charge de travail signifie que le bus de l'équipe violet recule d'une case.

### L'ÉQUIPE JAUNE

#### Concentration sur les opérations quotidiennes (8 points)

Je modère le processus de mise en œuvre afin de permettre à mes employés d'avoir une marge suffisante pour répondre aux besoins urgents des clients (et à leurs plaintes !).

#### Impact :

Cette carte fait reculer le bus de votre équipe d'une case.

### L'ÉQUIPE JAUNE

#### Coopération avec l'équipe violet (5 points)

Je dis à mes employés de rester en contact étroit et de se coordonner en permanence avec l'équipe violet afin de promouvoir la mise en œuvre et ainsi obtenir une plus grande chance de répondre aux exigences du nouveau gros client. Je prédis la possibilité d'une pression accrue sur l'équipe vert si celle-ci ne donne pas le meilleur d'elle-même.

#### Impact :

Les efforts conjoints de votre équipe et de l'équipe violet déplacent les deux bus d'une case vers l'avant. En retour, la grande charge de travail signifie que le bus de l'équipe vert recule d'une case.





### L'EQUIPE ROUGE

#### Effort commun coordonné (3 points)

Je tente de lancer un effort coordonné entre tous les départements qui soutiennent et conduisent le changement afin que nous puissions offrir une solution complète et éprouvée au nouveau gros client. Le résultat de cette carte dépend des actions des autres départements.

#### Impact :

Si trois des quatre équipes jouent la carte « Effort commun coordonné », les bus de toutes les équipes avancent d'une case. Si moins de trois équipes jouent cette carte, il n'y a pas d'effet.

### L'EQUIPE ROUGE

#### Coopération avec l'équipe vert (5 points)

Je dis à mes employés de rester en contact étroit et de se coordonner en permanence avec l'équipe vert afin de promouvoir la mise en œuvre et ainsi obtenir une plus grande chance de répondre aux exigences du nouveau gros client. Je prédis la possibilité d'une pression accrue sur l'équipe jaune si celle-ci ne donne pas le meilleur d'elle-même.

#### Impact :

Les efforts conjoints de votre équipe et de l'équipe vert déplacent le bus d'une case vers l'avant. En retour, la grande charge de travail signifie que le bus de l'équipe jaune recule d'une case.

### L'EQUIPE ROUGE

#### Mise en œuvre ciblée au niveau du département (8 points)

Je dépense beaucoup d'énergie dans l'accélération de la mise en place du processus dans le département afin de répondre aux futures demandes des clients et d'autres parties plus efficacement.

#### Impact :

Cette carte permet au bus de votre équipe d'avancer d'une case.

### L'EQUIPE ROUGE

#### Coopération avec l'équipe jaune (5 points)

Je dis à mes employés de rester en contact étroit et de se coordonner en permanence avec l'équipe jaune afin de promouvoir la mise en œuvre et ainsi obtenir une plus grande chance de répondre aux exigences du nouveau gros client. Cependant, je crains que cela n'engendre beaucoup de pression sur l'intégration de l'équipe violet.

#### Impact :

Les efforts conjoints de votre équipe et de l'équipe jaune déplacent les deux bus d'une case vers l'avant. En retour, la grande charge de travail signifie que le bus de l'équipe violet recule d'une case.

### L'EQUIPE ROUGE

#### Concentration sur les opérations quotidiennes (8 points)

Je modère le processus de mise en œuvre afin de permettre à mes employés d'avoir une marge suffisante pour répondre aux besoins urgents des clients (et à leurs plaintes !).

#### Impact :

Cette carte fait reculer le bus de votre équipe d'une case.

### L'EQUIPE ROUGE

#### Coopération avec l'équipe violet (5 points)

Je dis à mes employés de rester en contact étroit et de se coordonner en permanence avec l'équipe violet afin de promouvoir la mise en œuvre et ainsi obtenir une plus grande chance de répondre aux exigences du nouveau gros client. Je prédis la possibilité d'une pression accrue sur l'équipe vert si celle-ci ne donne pas le meilleur d'elle-même.

#### Impact :

Les efforts conjoints de votre équipe et de l'équipe violet déplacent les deux bus d'une case vers l'avant. En retour, la grande charge de travail signifie que le bus de l'équipe vert recule d'une case.



### L'ÉQUIPE VIOLET

#### Effort commun coordonné (3 points)

Je tente de lancer un effort coordonné entre tous les départements qui soutiennent et conduisent le changement afin que nous puissions offrir une solution complète et éprouvée au nouveau gros client. Le résultat de cette carte dépend des actions des autres départements.

#### Impact :

Si trois des quatre équipes jouent la carte « Effort commun coordonné », les bus de toutes les équipes avancent d'une case. Si moins de trois équipes jouent cette carte, il n'y a pas d'effet.

### L'ÉQUIPE VIOLET

#### Coopération avec l'équipe vert (5 points)

Je dis à mes employés de rester en contact étroit et de se coordonner en permanence avec l'équipe vert afin de promouvoir la mise en œuvre et ainsi obtenir une plus grande chance de répondre aux exigences du nouveau gros client. Je prédis la possibilité d'une pression accrue sur l'équipe rouge si celle-ci ne donne pas le meilleur d'elle-même.

#### Impact :

Les efforts conjoints de votre équipe et de l'équipe vert déplacent les deux bus d'une case vers l'avant. En retour, la grande charge de travail signifie que le bus de l'équipe rouge recule d'une case.

### L'ÉQUIPE VIOLET

#### Mise en œuvre ciblée au niveau du département (8 points)

Je dépense beaucoup d'énergie dans l'accélération de la mise en place du processus dans le département afin de répondre aux futures demandes des clients et d'autres parties plus efficacement.

#### Impact :

Cette carte permet au bus de votre équipe d'avancer d'une case.

### L'ÉQUIPE VIOLET

#### Coopération avec l'équipe jaune (5 points)

Je dis à mes employés de rester en contact étroit et de se coordonner en permanence avec l'équipe jaune afin de promouvoir la mise en œuvre et ainsi obtenir une plus grande chance de répondre aux exigences du nouveau gros client. Cependant, je crains que cela n'engendre beaucoup de pression sur les employés de l'équipe vert.

#### Impact :

Les efforts conjoints de votre équipe et de l'équipe jaune déplacent les deux bus d'une case vers l'avant. En retour, la grande charge de travail signifie que le bus de l'équipe vert recule d'une case.

### L'ÉQUIPE VIOLET

#### Concentration sur les opérations quotidiennes (8 points)

Je modère le processus de mise en œuvre afin de permettre à mes employés d'avoir une marge suffisante pour répondre aux besoins urgents des clients (et à leurs plaintes !).

#### Impact :

Cette carte fait reculer le bus de votre équipe d'une case.

### L'ÉQUIPE VIOLET

#### Coopération avec l'équipe rouge (5 points)

Je dis à mes employés de rester en contact étroit et de se coordonner en permanence avec l'équipe rouge afin de promouvoir la mise en œuvre et ainsi obtenir une plus grande chance de répondre aux exigences du nouveau gros client. Cependant, je crains que cela n'engendre beaucoup de pression sur les employés de l'équipe jaune.

#### Impact :

Les efforts conjoints de votre équipe et de l'équipe rouge déplacent les deux bus d'une case vers l'avant. En retour, la grande charge de travail signifie que le bus de l'équipe jaune recule d'une case.

# 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?”

# DISCUSSION AU SUJET DE LA RÉSISTANCE

## VOTRE RÔLE: GESTIONNAIRE

### INTRODUCTION

Vous jouez le rôle du gestionnaire qui a un entretien personnel avec un employé faisant partie de la résistance.

Vous avez convoqué l'employé à un entretien parce qu'il ou elle n'est pas d'accord avec le changement mis en place.

L'objectif principal de l'entretien est d'aider l'employé à surmonter sa résistance.

Pour ce faire, il est important d'être ouvert et curieux envers l'employé. Vous devez trouver et répondre à la raison sous-jacente de la résistance.

### PRÉPARATION

Discutez du défi avec l'Ombre avant de commencer.

Observez la situation décrite dans la boîte et comparez-la avec la description de l'employé dans le livret et sa position sur le plateau de jeu.

Selon vous, quel pourrait être le problème et quelle approche serait la meilleure ?

### L'OMBRE

L'ombre est là pour vous aider. Vous êtes tous les deux responsables de votre partie.

Au cours de l'entretien, l'Ombre et vous-même pouvez demander un temps mort pour parler.

Pendant un temps mort, l'employé « ne peut pas entendre » ce que vous vous dites, mais veuillez parler fort afin que le reste du groupe puisse vous entendre.

### PROBLÈME

Word vous a rapporté que l'employé a critiqué votre façon de gérer le changement.

L'employé est un atout précieux pour le département et vous ferez de votre mieux pour résoudre le problème.

D'autre part, une réduction des effectifs est prévue. Vous voulez utiliser l'entretien pour déterminer, directement ou indirectement, si l'employé conservera son poste au sein du département ou si vous devez trouver une autre solution.

### MES NOTES



# DISCUSSION AU SUJET DE LA RÉSISTANCE

## VOTRE RÔLE: OMBRE

### INTRODUCTION

Vous assistez le gestionnaire lors de son entretien personnel avec un employé qui fait partie de la résistance.

Le gestionnaire a convoqué l'employé car il ou elle n'est pas d'accord avec le changement mis en place.

L'objectif principal de l'entretien est d'aider l'employé à surmonter sa résistance.

Pour ce faire, il est important d'être ouvert et curieux envers l'employé. Le gestionnaire doit trouver et gérer la raison sous-jacente de la résistance.

### PRÉPARATION

Discutez du défi avec le gestionnaire avant de commencer.

Observez la situation décrite dans la boîte et comparez-la avec la description de l'employé dans le livret et sa position sur le plateau de jeu.

Selon vous, quel pourrait être le problème et quelle approche serait la meilleure ?

### LE GESTIONNAIRE

Votre travail est d'aider le gestionnaire. Vous êtes tous les deux responsables de votre partie.

Au cours de l'entretien, le gestionnaire et vous-même pouvez demander un temps mort pour parler.

Pendant un temps mort, l'employé « ne peut pas entendre » ce que vous vous dites, mais veuillez parler fort afin que le reste du groupe puisse vous entendre.

### PROBLÈME

Word a rapporté au gestionnaire que l'employé a critiqué sa façon de gérer le changement.

L'employé est un atout précieux pour le département et le gestionnaire fera de son mieux pour résoudre le problème. D'autre part, une réduction des effectifs est prévue. Le gestionnaire veut utiliser l'entretien

pour savoir, directement ou indirectement, si l'employé conservera son poste au sein du département ou s'il doit trouver une autre solution.

### MES NOTES



# DISCUSSION AU SUJET DE LA RÉSISTANCE

## VOTRE RÔLE: EMPLOYÉ

### INTRODUCTION

L'objectif de cet exercice est de faire l'expérience d'un entretien délicat avec un employé résistant au changement.

Après avoir fait l'expérience d'un entretien simulé, il sera un peu plus facile de faire la même chose dans la vie réelle.

Vous n'êtes pas le personnage principal de l'exercice, et votre but n'est pas de remporter la discussion. Votre mission principale au regard de cet exercice est de remettre en question le gestionnaire dans sa mission visant à surmonter la résistance de l'employé que vous incarnez. Faites en sorte que ce soit difficile, mais pas impossible.

### PRÉPARATION

Observez la situation décrite dans la boîte et comparez-la avec la description de l'employé dans le livret et sa position sur le plateau de jeu.

Lisez ensuite les affirmations ci-dessous et choisissez-en deux qui vous conviennent le mieux. Les deux affirmations

### PROBLÈME

Vous avez été convié à une réunion par le gestionnaire. Il n'y a pas d'ordre du jour officiel.

Vous avez déjà dit à vos collègues que vous pensiez que le gestionnaire ne faisait pas un bon travail en matière de conduite du changement.

Vous aimez votre travail et n'êtes pas intéressé par un autre emploi.

choisies doivent illustrer une question en suspens ou une préoccupation associée avec une raison sous-jacente ou une cause.

Terminez la préparation en tenant compte de ce que le gestionnaire pourrait dire (ou promettre de faire) afin d'améliorer les choses.

### AFFIRMATIONS

#### Questions ou préoccupations

*Je ne pense pas que le gestionnaire est là quand il le faut. Elle n'est pas un bon exemple et n'adhère même pas elle-même au changement.*

*Le gestionnaire demande à tout le monde de faire des choix difficiles. Il fait réunion sur réunion au lieu de simplement nous exposer son plan.*

*Le gestionnaire favorise l'apport des anciens collègues et finit toujours par décider de faire les choses comme dans l'ancienne organisation.*

*Le gestionnaire ne semble pas avoir de plan ou d'ordre dans sa gestion. Tout ce qu'il fait semble aléatoire.*

*La communication et la coordination constituaient déjà un problème avant, et maintenant nous sommes deux fois plus nombreux. La situation ne peut qu'empirer.*

*Nous étions beaucoup plus efficaces en travaillant avec l'ancienne gestion. Maintenant, nous devons tout réapprendre en partant de zéro. C'est une perte de temps.*

*Nous essayons d'en faire trop en même temps. Je me sens surmené et stressé.*

### PROBLÈMES SOUS-JACENTS

*Je suis perdu et je me sens vulnérable.*

*Je ne me sens pas reconnu et apprécié.*

*Je pense que je serais un meilleur gestionnaire.*

*Je me sens limité dans ma liberté personnelle.*

*Je suis en train de perdre le pouvoir.*

*Je me sens isolé et seul.*



# DISCUSSION AU SUJET DE LA RÉSISTANCE

## VOTRE RÔLE: OBSERVATEUR

Votre tâche est d'observer l'entretien et de donner votre avis lorsque celui-ci est terminé.

Avant de commencer, vous aidez également l'employé à se préparer pour l'entretien.

### AU COURS DE L'ENTRETIEN, PRENEZ EN COMPTE :

Ce que le gestionnaire a dit et si cela a eu un effet positif sur l'employé ?

- pour créer un climat où l'employé se sentait à l'aise et pouvait parler librement ?
- pour savoir quels sont le problème et la question sous-jacents ?
- pour remédier au problème ?

De quelle manière l'approche du gestionnaire concorde avec le niveau de résistance et la personnalité de l'employé ?



### EXPRIMER UN RETOUR POSITIF

Veillez considérer les points suivants lorsque vous donnez un retour :

- Utilisez la troisième personne (dire « le gestionnaire » pas « vous ») et parlez au groupe, et non à la personne qui joue le gestionnaire.
- Mettez l'accent sur le contenu des entretiens, pas le jeu. Vous êtes ici pour apprendre à avoir un entretien sur le changement, pas pour être de meilleurs acteurs.
- Concentrez-vous sur la concordance entre le problème exprimé par l'employé et l'approche du gestionnaire.
- Concentrez-vous sur la fiction et l'exercice, ne tirez pas de conclusions relatives au monde réel.