

# 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.

# MANAGEMENTBESLISSINGEN VERDEDIGEN

## INLEIDING VOOR MANAGERS

**Je werkt als afdelingsmanager bij Nordicon of bij TLA, twee bedrijven die net zijn gefuseerd onder de naam TLA.**

- Beide bedrijven zijn werkzaam in de IT-sector.
- Je vertegenwoordigt die managers die de afdelingen voor de IT-platforms in de toekomst zullen leiden.

Je gaat een presentatie voor de medewerkers houden en hen vertellen dat TLA de concurrent Nordicon heeft overgenomen.

Je CEO is in het buitenland en niet in staat om aanwezig te zijn bij presentatie van de fusie aan de medewerkers.

Hij (de CEO) heeft een informatie-video gemaakt en hij verwacht dat jij de video gebruikt als onderdeel van jouw communicatie.

**Je presentatie moet informatie over de overname aan de medewerkers bieden.**

- Er is besloten dat niet de CEO, maar jij, die de dagelijkse leiding over het bedrijf heeft, het nieuws aan de medewerkers bekend zal maken.

**In de ruimte zijn medewerkers van beide bedrijven aanwezig.**

- De medewerkers zouden geruchten hebben kunnen gehoord, maar zijn niet op andere wijze geïnformeerd over de overname.
- Dit is de eerste keer dat alle medewerkers op één plaats bij elkaar zijn.

Lees het casemateriaal door en denk na over alle mogelijke uitdagingen die deze fusie inhoudt - zodat je in staat bent om het nieuws zo goed mogelijk aan de medewerkers over te brengen.

### FEITEN

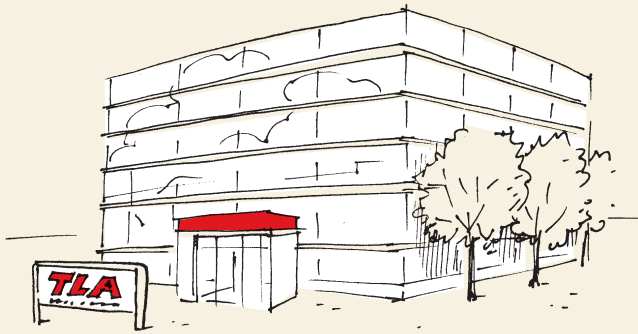
De deal is afgerond en het contract is ondertekend. De medewerkers zijn nog niet op de hoogte gebracht en het nieuws zal morgen in de krant staan. Er zijn nog enkele gebieden die onduidelijk of onbeslist zijn:

- De uiteindelijke bedrijfsstructuur is nog niet bekend, maar TLA is onlangs gereorganiseerd, dus we moeten het op dat front rustig aan doen.
- Het zou nodig kunnen zijn dat we 10% van de 40 medewerkers moeten laten gaan, als ze na de overname overtalig zijn.
- Dit is nog niet bekend, maar er wordt gekeken naar pensioneringsmodellen met natuurlijk verloop.
- Er moet nog worden besloten welke platforms, systemen en procedures zullen worden ingevoerd.

### Stemming:

Er circuleren al veel geruchten over de overname onder de medewerkers. Ze moeten nu worden geïnformeerd.

# DE TWEE BEDRIJVEN



## TLA

### – DE IT-OPLOSSINGEN VAN DE TOEKOMST

TLA is een internationale IT-dienstverlener met vestigingen in 20 verschillende landen. Het bedrijf heeft momenteel 2000 werknemers, 60 daarvan in dit land. TLA is een van de grootste leveranciers van geïntegreerde IT-oplossingen voor de scheepvaartsector.

TLA staat bekend als koploper met de software die ze leveren en het bedrijf is krachtig op het gebied van verkoop en ondersteuning. Om deze redenen zijn de klanten bereid om een hogere prijs aan TLA te betalen in vergelijking met de concurrenten.

TLA is snel met het doorvoeren van veranderingen en gaat regelmatig door het proces van herpositionering van management en veranderingen in leiderschapsfilosofie heen. Afdelingen zijn gesloten, nieuwe zijn opgezet en kleinere bedrijven zijn gekocht. De organisatie is hiërarchisch en er heerst een managementcultuur

## NORDICON

### – ZEKERHEID IN UW IT-SOLUTIONS

Nordicon, een bedrijf dat rijk is aan tradities, biedt IT-oplossingen voor de lucht- en ruimtevaartindustrie. Het bedrijf heeft een personeelsbestand van 40 mensen, van wie er velen al vanaf het begin bij het bedrijf werken toen het 20 jaar geleden werd opgericht.

Nordicon heeft een trouwe klantenkring, omdat de medewerkers goed zijn in projectmanagement en velen van hen een nauwe relatie met de klanten hebben opgebouwd.

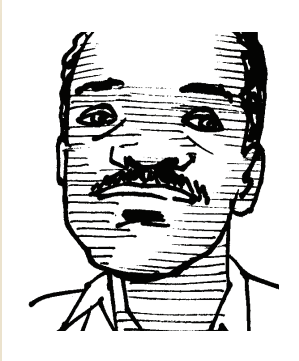
Nordicon is een bedrijf met weinig veranderingen en het senior management bestaat nog steeds uit dezelfde mensen als ten tijde van de oprichting. Het merendeel van de medewerkers voelt zich zeer zeker in hun werk en velen zijn bevriend en zien elkaar ook buiten het werk om.



# MANAGEMENTBESLISSINGEN VERDEDIGEN

## INSTRUCTIES

### JOUW ROL



### Allan

- Al twintig jaar technisch adviseur bij Nordicon
- Verantwoordelijk en goed voorbereid
- Houdt van orde en structuur

Toen je begon bij Nordicon werkten jij en Kapil als enigen op de supportafdeling. Kapil is je vroegere baas, die bij de fusie met pensioen is gegaan en je mist hem. Kapil zorgde ervoor dat elke dag hetzelfde was. Je wist wat er gedaan moest worden en mocht het op je eigen tempo doen. Alles was rustig en ordelijk, maar nu voel je je gedwongen om briefjes te maken waarop staat: *“Je moeder werkt hier niet. Gelieve je eigen troep op te ruimen!”*

### JOUW BEDRIJF



#### NORDICON – ZEKERHEID IN UW IT-SOLUTIONS

Nordicon, een bedrijf dat rijk is aan tradities, biedt IT-oplossingen voor de lucht- en ruimtevaart-industrie. Het bedrijf heeft een personeelsbestand van 40 mensen, van wie er velen al vanaf het begin bij het bedrijf werken toen het 20 jaar geleden werd opgericht. Nordicon heeft een trouwe klantenkring, omdat de medewerkers goed zijn in projectmanagement en velen van hen een nauwe relatie met hun klanten hebben opgebouwd.

Nordicon is een bedrijf met weinig veranderingen en het senior management bestaat nog steeds uit vrijwel dezelfde mensen als ten tijde van de oprichting. Het merendeel van de medewerkers voelt zich zeer zeker in hun werk en velen zijn bevriend en zien elkaar ook buiten het werk om.

### JOUW HUIDIGE SITUATIE

Gisteren, net toen je op het punt stond om het kantoor te verlaten, kreeg je een e-mail van je baas met het onderwerp: **“BELANGRIJK BERICHT VAN HET MANAGEMENT”**. In de e-mail word je gevraagd om deze morgen te verschijnen in een conferentiecentrum in de stad. De e-mail vertelt niet wat het doel van de vergadering is en daarom verschijn je dus in het conferentiecentrum met enige bezorgdheid en tevens een beetje nieuwsgierigheid.

### VOORBEREIDING

Je gaat jouw rol spelen in je huidige situatie.

Als je de vergaderzaal binnenkomt herken je een aantal van je collega's onder de aanwezigen, maar er zijn ook een aantal mensen die je nog nooit hebt gezien. Je neemt plaats aan een van de tafels, waar verschillende van je collega's zitten. Je weet nog steeds niet wat er gaat gebeuren. Misschien moet je jouw collega's vragen wat zij weten - of uitvinden wie die vreemdelingen zijn...

Denk goed na over wat jouw rol het meeste waardeert in zijn of haar werk.

### MIJN NOTITIES



# MANAGEMENTBESLISSINGEN VERDEDIGEN

## INSTRUCTIES

### JOUW ROL



### Barbara

- Technical adviseur bij TLA gedurende drie jaar
- Hardwerkend en systematisch
- Ongeduldig en dynamisch

Je begon gelijk de allereerste dag op je werk met het verbeteren van de tools en procedures van de afdeling. Thomas, de vorige adviseur, bood zijn hulp aan, maar je geeft er de voorkeur aan om het zelf te doen - zodat je ervoor kunt zorgen dat het goed wordt gedaan. Dit kwetste Thomas enigszins. In je eerste week bij TLA heb je een gedetailleerd plan gemaakt voor de wijze waarop de interne tools en procedures efficiënter gemaakt konden worden.

### JOUW BEDRIJF



#### TLA – DE IT-OPLOSSINGEN VAN DE TOEKOMST

TLA is een internationale IT-dienstverlener met vestigingen in 20 verschillende landen. Het bedrijf heeft momenteel 2000 werknemers, 60 daarvan in dit land. TLA is een van de grootste leveranciers van geïntegreerde IT-oplossingen voor de scheepvaartsector. TLA staat bekend als koploper met de software die ze leveren en het bedrijf is zeer krachtig op het gebied van verkoop en ondersteuning. Om deze redenen zijn de klanten bereid om een hogere prijs aan TLA te betalen in vergelijking met de concurrenten.

TLA is snel met het doorvoeren van veranderingen en gaat regelmatig door het proces van herpositionering van management en veranderingen in leiderschapsfilosofie heen. Afdelingen zijn gesloten, nieuwe zijn opgezet en kleinere bedrijven zijn gekocht. De organisatie is hiërarchisch en er heerst een managementcultuur.

### JOUW HUIDIGE SITUATIE

Gisteren, net toen je op het punt stond om het kantoor te verlaten, kreeg je een e-mail van je baas met het onderwerp: "BELANGRIJK BERICHT VAN HET MANAGEMENT". In de e-mail word je gevraagd om deze morgen te verschijnen in een conferentiecentrum in de stad. De e-mail vertelt niet wat het doel van de vergadering is en daarom verschijn je dus in het conferentiecentrum met enige bezorgdheid en tevens een beetje nieuwsgierigheid.

### VOORBEREIDING

Je gaat jouw rol spelen in je huidige situatie.

Als je de vergaderzaal binnenkomt herken je een aantal van je collega's onder de aanwezigen, maar er zijn ook een aantal mensen die je nog nooit hebt gezien. Je neemt plaats aan een van de tafels, waar verschillende van je collega's zitten. Je weet nog steeds niet wat er gaat gebeuren. Misschien moet je jouw collega's vragen wat zij weten - of uitvinden wie die vreemdelingen zijn...

Denk goed na over wat jouw rol het meeste waardeert in zijn of haar werk.

### MIJN NOTITIES



# MANAGEMENTBESLISSINGEN VERDEDIGEN

## INSTRUCTIES

### JOUW ROL



### Christopher

- Project manager bij Nordicon gedurende vijftien jaar
- Open en spontaan
- Levendig en energiek

Toen je begon, duurde het niet lang voordat iedereen bij Nordicon wist wie je was. Je weet genoeg over alles om met iedereen op gelijke voet te kunnen praten. Je onderhoudt altijd nauw contact met je collega's en aan het einde van de week, vind je het leuk om tot sociale activiteiten aan te sporen. Je bent goed in helpen, je lacht veel en je houdt ervan om met je collega's te praten.

### JOUW BEDRIJF



#### NORDICON – ZEKERHEID IN UW IT-SOLUTIONS

Nordicon, een bedrijf dat rijk is aan tradities, biedt IT-oplossingen voor de lucht- en ruimtevaart-industrie. Het bedrijf heeft een personeelsbestand van 40 mensen, van wie er velen al vanaf het begin bij het bedrijf werken toen het 20 jaar geleden werd opgericht. Nordicon heeft een trouwe klantenkring, omdat de medewerkers goed zijn in projectmanagement en velen van hen een nauwe relatie met hun klanten hebben opgebouwd.

Nordicon is een bedrijf met weinig veranderingen en het senior management bestaat nog steeds uit vrijwel dezelfde mensen als ten tijde van de oprichting. Het merendeel van de medewerkers voelt zich zeer zeker in hun werk en velen zijn bevriend en zien elkaar ook buiten het werk om.

### JOUW HUIDIGE SITUATIE

Gisteren, net toen je op het punt stond om het kantoor te verlaten, kreeg je een e-mail van je baas met het onderwerp: "BELANGRIJK BERICHT VAN HET MANAGEMENT". In de e-mail word je gevraagd om deze morgen te verschijnen in een conferentiecentrum in de stad. De e-mail vertelt niet wat het doel van de vergadering is en daarom verschijn je dus in het conferentiecentrum met enige bezorgdheid en tevens een beetje nieuwsgierigheid.

### VOORBEREIDING

Je gaat jouw rol spelen in je huidige situatie.

Als je de vergaderzaal binnenkomt herken je een aantal van je collega's onder de aanwezigen, maar er zijn ook een aantal mensen die je nog nooit hebt gezien. Je neemt plaats aan een van de tafels, waar verschillende van je collega's zitten. Je weet nog steeds niet wat er gaat gebeuren. Misschien moet je jouw collega's vragen wat zij weten - of uitvinden wie die vreemdelingen zijn...

Denk goed na over wat jouw rol het meeste waardeert in zijn of haar werk.

### MIJN NOTITIES



# MANAGEMENTBESLISSINGEN VERDEDIGEN

## INSTRUCTIES

### JOUW ROL



### Daria

- Documentatiemanager bij Nordicon gedurende vijf jaar
- Zeer toegewijd
- Perfectionist en grondig

Toen je in dienst kwam bij Nordicon veranderde de sfeer op de afdeling operations. Je vindt het belangrijk om beleefd en correct te spreken tegen zowel klanten als medewerkers en je volgt vragen en verzoeken altijd op een zeer zorgvuldige manier op. Je werkt de hele dag zeer hard en je perfectionisme kan je collega's soms ergeren. Soms moet je dingen laten gaan om ze gedaan te krijgen. Je bent meestal geïrriteerd dat je het werk niet nog beter hebt uitgevoerd.

### JOUW BEDRIJF



#### NORDICON – ZEKERHEID IN UW IT-SOLUTIONS

Nordicon, een bedrijf dat rijk is aan tradities, biedt IT-oplossingen voor de lucht- en ruimtevaart-industrie. Het bedrijf heeft een personeelsbestand van 40 mensen, van wie er velen al vanaf het begin bij het bedrijf werken toen het 20 jaar geleden werd opgericht. Nordicon heeft een trouwe klantenkring, omdat de medewerkers goed zijn in projectmanagement en velen van hen een nauwe relatie met hun klanten hebben opgebouwd.

Nordicon is een bedrijf met weinig veranderingen en het senior management bestaat nog steeds uit vrijwel dezelfde mensen als ten tijde van de oprichting. Het merendeel van de medewerkers voelt zich zeer zeker in hun werk en velen zijn bevriend en zien elkaar ook buiten het werk om.

### JOUW HUIDIGE SITUATIE

Gisteren, net toen je op het punt stond om het kantoor te verlaten, kreeg je een e-mail van je baas met het onderwerp: "BELANGRIJK BERICHT VAN HET MANAGEMENT". In de e-mail word je gevraagd om deze morgen te verschijnen in een conferentiecentrum in de stad. De e-mail vertelt niet wat het doel van de vergadering is en daarom verschijn je dus in het conferentiecentrum met enige bezorgdheid en tevens een beetje nieuwsgierigheid.

### VOORBEREIDING

Je gaat jouw rol spelen in je huidige situatie.

Als je de vergaderzaal binnenkomt herken je een aantal van je collega's onder de aanwezigen, maar er zijn ook een aantal mensen die je nog nooit hebt gezien. Je neemt plaats aan een van de tafels, waar verschillende van je collega's zitten. Je weet nog steeds niet wat er gaat gebeuren. Misschien moet je jouw collega's vragen wat zij weten - of uitvinden wie die vreemdelingen zijn...

Denk goed na over wat jouw rol het meeste waardeert in zijn of haar werk.

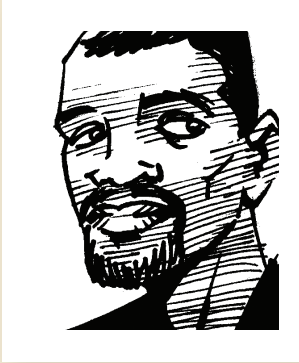
### MIJN NOTITIES



# MANAGEMENTBESLISSINGEN VERDEDIGEN

## INSTRUCTIES

### JOUW ROL



### Ebrahim

- Technisch adviseur bij TLA gedurende twee jaar
- Zeer zelfverzekerd
- Eigenzinnig en energiek

Sinds je adviseur bij TLA werd, is de manier waarop jij platformondersteuning aan de afdelingen biedt een terugkerend onderwerp op personeelsvergaderingen geweest. Zoals toen een gefrustreerde jonge software-ontwikkelaar het verhaal vertelde hoe je bepaalde eigen code had aangepast voor een compleet ander systeem, dat vermoedelijk meer up-to-date was dan het oorspronkelijke. Jouw antwoord was eenvoudig: *"Het was het enige juiste om te doen."* Je kondigde vervolgens aan dat je de vergadering moest verlaten vanwege een belangrijke taak.

### JOUW BEDRIJF



#### TLA – DE IT-OPLOSSINGEN VAN DE TOEKOMST

TLA is een internationale IT-dienstverlener met vestigingen in 20 verschillende landen. Het bedrijf heeft momenteel 2000 werknemers, 60 daarvan in dit land. TLA is een van de grootste leveranciers van geïntegreerde IT-oplossingen voor de scheepvaartsector. TLA staat bekend als koploper met de software die ze leveren en het bedrijf is zeer krachtig op het gebied van verkoop en ondersteuning. Om deze redenen zijn de klanten bereid om een hogere prijs aan TLA te betalen in vergelijking met de concurrenten.

TLA is snel met het doorvoeren van veranderingen en gaat regelmatig door het proces van herpositionering van management en veranderingen in leiderschapsfilosofie heen. Afdelingen zijn gesloten, nieuwe zijn opgezet en kleinere bedrijven zijn gekocht. De organisatie is hiërarchisch en er heerst een managementcultuur.

### JOUW HUIDIGE SITUATIE

Gisteren, net toen je op het punt stond om het kantoor te verlaten, kreeg je een e-mail van je baas met het onderwerp: "BELANGRIJK BERICHT VAN HET MANAGEMENT". In de e-mail word je gevraagd om deze morgen te verschijnen in een conferentiecentrum in de stad. De e-mail vertelt niet wat het doel van de vergadering is en daarom verschijn je dus in het conferentiecentrum met enige bezorgdheid en tevens een beetje nieuwsgierigheid.

### VOORBEREIDING

Je gaat jouw rol spelen in je huidige situatie.

Als je de vergaderzaal binnenkomt herken je een aantal van je collega's onder de aanwezigen, maar er zijn ook een aantal mensen die je nog nooit hebt gezien. Je neemt plaats aan een van de tafels, waar verschillende van je collega's zitten. Je weet nog steeds niet wat er gaat gebeuren. Misschien moet je jouw collega's vragen wat zij weten - of uitvinden wie die vreemdelingen zijn...

Denk goed na over wat jouw rol het meeste waardeert in zijn of haar werk.

### MIJN NOTITIES



# MANAGEMENTBESLISSINGEN VERDEDIGEN

## INSTRUCTIES

### JOUW ROL



### Felix

- Kantoormedewerker bij TLA gedurende minder dan een jaar
- Effectief en energiek
- Impulsief en klaar voor veranderingen

Nadat je een jaar geleden bij TLA bent komen werken, zijn de levertijden voor toegangskaarten, parkeerkaarten en ID-kaarten korter dan ooit. De laatste tijd ontbreken er echter veel kaarten en je hebt toegegeven dat je vaak vergeet om te registreren wie welke kaarten heeft, want je vindt al die formaliteiten nogal saai. Je surft veel liever op het internet, op zoek naar de nieuwste IT-gadgets. Want wie weet - ze zouden nuttig kunnen zijn voor het bedrijf!

### JOUW BEDRIJF



#### TLA – DE IT-OPLOSSINGEN VAN DE TOEKOMST

TLA is een internationale IT-dienstverlener met vestigingen in 20 verschillende landen. Het bedrijf heeft momenteel 2000 werknemers, 60 daarvan in dit land. TLA is een van de grootste leveranciers van geïntegreerde IT-oplossingen voor de scheepvaartsector. TLA staat bekend als koploper met de software die ze leveren en het bedrijf is zeer krachtig op het gebied van verkoop en ondersteuning. Om deze redenen zijn de klanten bereid om een hogere prijs aan TLA te betalen in vergelijking met de concurrenten.

TLA is snel met het doorvoeren van veranderingen en gaat regelmatig door het proces van herpositionering van management en veranderingen in leiderschapsfilosofie heen. Afdelingen zijn gesloten, nieuwe zijn opgezet en kleinere bedrijven zijn gekocht. De organisatie is hiërarchisch en er heerst een managementcultuur.

### JOUW HUIDIGE SITUATIE

Gisteren, net toen je op het punt stond om het kantoor te verlaten, kreeg je een e-mail van je baas met het onderwerp: "BELANGRIJK BERICHT VAN HET MANAGEMENT". In de e-mail word je gevraagd om deze morgen te verschijnen in een conferentiecentrum in de stad. De e-mail vertelt niet wat het doel van de vergadering is en daarom verschijn je dus in het conferentiecentrum met enige bezorgdheid en tevens een beetje nieuwsgierigheid.

### VOORBEREIDING

Je gaat jouw rol spelen in je huidige situatie.

Als je de vergaderzaal binnenkomt herken je een aantal van je collega's onder de aanwezigen, maar er zijn ook een aantal mensen die je nog nooit hebt gezien. Je neemt plaats aan een van de tafels, waar verschillende van je collega's zitten. Je weet nog steeds niet wat er gaat gebeuren. Misschien moet je jouw collega's vragen wat zij weten - of uitvinden wie die vreemdelingen zijn...

Denk goed na over wat jouw rol het meeste waardeert in zijn of haar werk.

### MIJN NOTITIES



# MANAGEMENTBESLISSINGEN VERDEDIGEN

## INSTRUCTIES

### JOUW ROL



### George

- Technisch adviseur bij Nordicon gedurende zeven jaar
- Een zeer competitief persoon
- Vastberaden en resultaatgericht

Tijdens je sollicitatiegesprek bij Nordicon voor een functie als technisch adviseur, vroeg je of het bedrijf een 'Medewerker van de maand'-prijs had als beloning voor de medewerker die het meest effectief was geweest voor het verbeteren van de stabiliteit of het oplossen van fouten in platforms. Dit was een compleet nieuw idee voor het management van Nordicon, dat ervoor koos om je aan te nemen vanwege je duidelijke drive. Naar jouw mening is de correlatie tussen inspanning en beloning bij Nordicon niet altijd duidelijk geweest, dus je hoopt dat er nu meer transparantie zal zijn, als het erom gaat wie de meest productieve medewerker is.

### JOUW BEDRIJF



#### NORDICON – ZEKERHEID IN UW IT-SOLUTIONS

Nordicon, een bedrijf dat rijk is aan tradities, biedt IT-oplossingen voor de lucht- en ruimtevaart-industrie. Het bedrijf heeft een personeelsbestand van 40 mensen, van wie er velen al vanaf het begin bij het bedrijf werken toen het 20 jaar geleden werd opgericht. Nordicon heeft een trouwe klantenkring, omdat de medewerkers goed zijn in projectmanagement en velen van hen een nauwe relatie met hun klanten hebben opgebouwd.

Nordicon is een bedrijf met weinig veranderingen en het senior management bestaat nog steeds uit vrijwel dezelfde mensen als ten tijde van de oprichting. Het merendeel van de medewerkers voelt zich zeer zeker in hun werk en velen zijn bevriend en zien elkaar ook buiten het werk om.

### JOUW HUIDIGE SITUATIE

Gisteren, net toen je op het punt stond om het kantoor te verlaten, kreeg je een e-mail van je baas met het onderwerp: "BELANGRIJK BERICHT VAN HET MANAGEMENT". In de e-mail word je gevraagd om deze morgen te verschijnen in een conferentiecentrum in de stad. De e-mail vertelt niet wat het doel van de vergadering is en daarom verschijn je dus in het conferentiecentrum met enige bezorgdheid en tevens een beetje nieuwsgierigheid.

### VOORBEREIDING

Je gaat jouw rol spelen in je huidige situatie.

Als je de vergaderzaal binnenkomt herken je een aantal van je collega's onder de aanwezigen, maar er zijn ook een aantal mensen die je nog nooit hebt gezien. Je neemt plaats aan een van de tafels, waar verschillende van je collega's zitten. Je weet nog steeds niet wat er gaat gebeuren. Misschien moet je jouw collega's vragen wat zij weten - of uitvinden wie die vreemdelingen zijn...

Denk goed na over wat jouw rol het meeste waardeert in zijn of haar werk.

### MIJN NOTITIES



# MANAGEMENTBESLISSINGEN VERDEDIGEN

## INSTRUCTIES

### JOUW ROL



### Helen

- Documentatiemanager bij Nordicon sinds de start van het bedrijf
- Straalt vertrouwen uit en is zorgzaam
- Gewetensvol en plichtsgetrouw

Je staat op alle afdelingen bekend als een zeer zorgzaam persoon. Je hebt bijna altijd tijd om te luisteren naar verhalen over de families, hobby's en vakantieplannen van je collega's wanneer je langs komt met de post. Je collega's noemen je "tante Helen", omdat je er altijd bent om naar hun problemen te luisteren en omdat je ze serieus neemt, of het nu grote of kleine problemen zijn. Het is bijna alsof je meer geeft om het welzijn van anderen dan om jezelf. Daarom waardeert je het ook als er tijd is om te praten over dingen die niet direct gerelateerd zijn aan het werk.

### JOUW BEDRIJF



#### NORDICON – ZEKERHEID IN UW IT-SOLUTIONS

Nordicon, een bedrijf dat rijk is aan tradities, biedt IT-oplossingen voor de lucht- en ruimtevaart-industrie. Het bedrijf heeft een personeelsbestand van 40 mensen, van wie er velen al vanaf het begin bij het bedrijf werken toen het 20 jaar geleden werd opgericht. Nordicon heeft een trouwe klantenkring, omdat de medewerkers goed zijn in projectmanagement en velen van hen een nauwe relatie met hun klanten hebben opgebouwd.

Nordicon is een bedrijf met weinig veranderingen en het senior management bestaat nog steeds uit vrijwel dezelfde mensen als ten tijde van de oprichting. Het merendeel van de medewerkers voelt zich zeer zeker in hun werk en velen zijn bevriend en zien elkaar ook buiten het werk om.

### JOUW HUIDIGE SITUATIE

Gisteren, net toen je op het punt stond om het kantoor te verlaten, kreeg je een e-mail van je baas met het onderwerp: "BELANGRIJK BERICHT VAN HET MANAGEMENT". In de e-mail word je gevraagd om deze morgen te verschijnen in een conferentiecentrum in de stad. De e-mail vertelt niet wat het doel van de vergadering is en daarom verschijn je dus in het conferentiecentrum met enige bezorgdheid en tevens een beetje nieuwsgierigheid.

### VOORBEREIDING

Je gaat jouw rol spelen in je huidige situatie.

Als je de vergaderzaal binnenkomt herken je een aantal van je collega's onder de aanwezigen, maar er zijn ook een aantal mensen die je nog nooit hebt gezien. Je neemt plaats aan een van de tafels, waar verschillende van je collega's zitten. Je weet nog steeds niet wat er gaat gebeuren. Misschien moet je jouw collega's vragen wat zij weten - of uitvinden wie die vreemdelingen zijn...

Denk goed na over wat jouw rol het meeste waardeert in zijn of haar werk.

### MIJN NOTITIES





# MANAGEMENTBESLISSINGEN VERDEDIGEN

## INSTRUCTIES

### JOUW ROL



### Imelda

- Technisch adviseur bij TLA gedurende zes maanden
- Helder en vol ideeën
- Enthousiast en ongeduldig

Zes maanden geleden ontving TLA een open sollicitatie waarin je tien nieuwe ideeën presenteerde hoe TLA het gebruik van interne systemen en databases zou kunnen optimaliseren. Na een kort telefonisch interview werd je aangenomen als IT-consultant. Sindsdien heb je met veel enthousiasme een aantal projecten gestart om de werkprocedures bij TLA te stroomlijnen. Een aantal van die projecten zijn reeds verworpen of in de wacht gezet, omdat je met een nog beter idee bent gekomen.

### JOUW BEDRIJF



#### TLA – DE IT-OPLOSSINGEN VAN DE TOEKOMST

TLA is een internationale IT-dienstverlener met vestigingen in 20 verschillende landen. Het bedrijf heeft momenteel 2000 werknemers, 60 daarvan in dit land. TLA is een van de grootste leveranciers van geïntegreerde IT-oplossingen voor de scheepvaartsector. TLA staat bekend als koploper met de software die ze leveren en het bedrijf is zeer krachtig op het gebied van verkoop en ondersteuning. Om deze redenen zijn de klanten bereid om een hogere prijs aan TLA te betalen in vergelijking met de concurrenten.

TLA is snel met het doorvoeren van veranderingen en gaat regelmatig door het proces van herpositionering van management en veranderingen in leiderschapsfilosofie heen. Afdelingen zijn gesloten, nieuwe zijn opgezet en kleinere bedrijven zijn gekocht. De organisatie is hiërarchisch en er heerst een managementcultuur.

### JOUW HUIDIGE SITUATIE

Gisteren, net toen je op het punt stond om het kantoor te verlaten, kreeg je een e-mail van je baas met het onderwerp: "BELANGRIJK BERICHT VAN HET MANAGEMENT". In de e-mail word je gevraagd om deze morgen te verschijnen in een conferentiecentrum in de stad. De e-mail vertelt niet wat het doel van de vergadering is en daarom verschijn je dus in het conferentiecentrum met enige bezorgdheid en tevens een beetje nieuwsgierigheid.

### VOORBEREIDING

Je gaat jouw rol spelen in je huidige situatie.

Als je de vergaderzaal binnenkomt herken je een aantal van je collega's onder de aanwezigen, maar er zijn ook een aantal mensen die je nog nooit hebt gezien. Je neemt plaats aan een van de tafels, waar verschillende van je collega's zitten. Je weet nog steeds niet wat er gaat gebeuren. Misschien moet je jouw collega's vragen wat zij weten - of uitvinden wie die vreemdelingen zijn...

Denk goed na over wat jouw rol het meeste waardeert in zijn of haar werk.

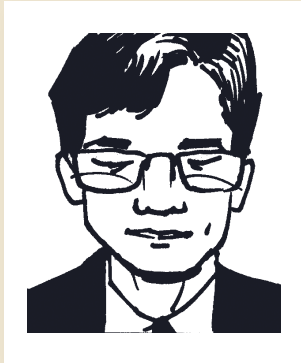
### MIJN NOTITIES



# MANAGEMENTBESLISSINGEN VERDEDIGEN

## INSTRUCTIES

### JOUW ROL



### Jun

- Testmanager bij Nordicon gedurende elf jaar
- Nuchter en bescheiden
- Grondig en detailgericht

Hoewel je al meer dan elf jaar als testmanager bij Nordicon werkt, kan een aantal van je collega's nog steeds niet exact hoogte van je krijgen omdat je een man van weinig woorden bent. Je voert het onderhoud en de kwaliteitscontrole op de producten onberispelijk uit zonder tijd te verspillen aan onnodige veranderingen en aanpassingen. Volgens jezelf heb je geen speciale vaardigheden, maar je probeert je werk zo goed mogelijk te doen.

### JOUW BEDRIJF



#### NORDICON – ZEKERHEID IN UW IT-SOLUTIONS

Nordicon, een bedrijf dat rijk is aan tradities, biedt IT-oplossingen voor de lucht- en ruimtevaart-industrie. Het bedrijf heeft een personeelsbestand van 40 mensen, van wie er velen al vanaf het begin bij het bedrijf werken toen het 20 jaar geleden werd opgericht. Nordicon heeft een trouwe klantenkring, omdat de medewerkers goed zijn in projectmanagement en velen van hen een nauwe relatie met hun klanten hebben opgebouwd.

Nordicon is een bedrijf met weinig veranderingen en het senior management bestaat nog steeds uit vrijwel dezelfde mensen als ten tijde van de oprichting. Het merendeel van de medewerkers voelt zich zeer zeker in hun werk en velen zijn bevriend en zien elkaar ook buiten het werk om.

### JOUW HUIDIGE SITUATIE

Gisteren, net toen je op het punt stond om het kantoor te verlaten, kreeg je een e-mail van je baas met het onderwerp: "BELANGRIJK BERICHT VAN HET MANAGEMENT". In de e-mail word je gevraagd om deze morgen te verschijnen in een conferentiecentrum in de stad. De e-mail vertelt niet wat het doel van de vergadering is en daarom verschijn je dus in het conferentiecentrum met enige bezorgdheid en tevens een beetje nieuwsgierigheid.

### VOORBEREIDING

Je gaat jouw rol spelen in je huidige situatie.

Als je de vergaderzaal binnenkomt herken je een aantal van je collega's onder de aanwezigen, maar er zijn ook een aantal mensen die je nog nooit hebt gezien. Je neemt plaats aan een van de tafels, waar verschillende van je collega's zitten. Je weet nog steeds niet wat er gaat gebeuren. Misschien moet je jouw collega's vragen wat zij weten - of uitvinden wie die vreemdelingen zijn...

Denk goed na over wat jouw rol het meeste waardeert in zijn of haar werk.

### MIJN NOTITIES



# 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?



### HET GROENE TEAM

#### Gecoördineerde gezamenlijke inspanning (3 punten)

Ik probeer een gecoördineerde inspanning te beginnen met alle afdelingen die de verandering ondersteunen en stimuleren - zodat we een complete, toekomstbestendige oplossing kunnen leveren aan de grote nieuwe klant. Het resultaat van deze kaart is afhankelijk van de acties van de andere afdelingen.

#### Impact:

Als drie van de vier teams de kaart "gecoördineerde gezamenlijke inspanning" hebben gespeeld, gaan de bussen van alle teams één veld vooruit. Als er minder dan drie teams deze kaart hebben gespeeld, is er geen effect.

### HET GROENE TEAM

#### Samenwerking met het gele team (5 punten)

Ik vertel mijn medewerkers om in nauw contact te blijven en voortdurend af te stemmen met het gele team om de implementatie te bevorderen. Zo maken we een grotere kans om te voldoen aan de eisen van de grote nieuwe klant. Maar ik vrees wel dat dit veel druk zal zetten op de accountmanagers van het rode team.

#### Impact:

De gezamenlijke inspanningen van jouw team en het gele team zorgen dat beide bussen één veld vooruit gaan. Maar de hoge werkdruk houdt in dat de bus van het rode team één veld naar achteren gaat.

### HET GROENE TEAM

#### Gerichte implementatie op afdelingsniveau (8 punten)

Ik besteed veel energie aan het versnellen van het implementatieproces op de afdeling om efficiënter te kunnen voldoen aan toekomstige eisen van klanten en andere partijen.

#### Impact:

Deze kaart plaatst de bus van jouw team één veld naar voren.

### HET GROENE TEAM

#### Samenwerking met het rode team (5 punten)

Ik vertel mijn medewerkers om in nauw contact te blijven en voortdurend af te stemmen met de accountmanager van het rode team om de implementatie te bevorderen. Zo maken we een grotere kans om te voldoen aan de eisen van de grote nieuwe klant. Maar ik ben bang dat dit heel veel druk zet op de medewerkers van het paarse team.

#### Impact:

De gezamenlijke inspanningen van jouw team en het rode team zorgen dat beide bussen één veld vooruit gaan. De hoge werkdruk houdt echter in dat de bus van het paarse team één veld naar achteren gaat.

### HET GROENE TEAM

#### Focus op de dagelijkse operatie (8 punten)

Ik verlaag het tempo van het implementatieproces om mijn medewerkers wat ruimte te geven zodat ze kunnen zorgen dat alle behoeften (en klachten!) van de klanten eerst afgehandeld worden.

#### Impact:

Deze kaart verplaatst de bus van je team één veld naar achteren.

### HET GROENE TEAM

#### Samenwerking met het paarse team (5 punten)

Ik vertel mijn medewerkers om in nauw contact te blijven en voortdurend af te stemmen met het paarse team om de implementatie te bevorderen. Zo maken we een grotere kans om te voldoen aan de eisen van de grote nieuwe klant. Ik voorspel dat dit heel veel druk zal leggen op de medewerkers van het gele team.

#### Impact:

De gezamenlijke inspanningen van jouw team en het paarse team zorgen dat beide bussen één veld vooruit gaan. Maar de hoge werkdruk houdt in dat de bus van het gele team één veld naar achteren gaat.



### HET GELE TEAM

#### Gecoördineerde gezamenlijke inspanning (3 punten)

Ik probeer een gecoördineerde inspanning te beginnen met alle afdelingen die de verandering ondersteunen en stimuleren - zodat we een complete, toekomstbestendige oplossing kunnen leveren aan de grote nieuwe klant. Het resultaat van deze kaart is afhankelijk van de acties van de andere afdelingen.

#### Impact:

Als drie van de vier teams de kaart "gecoördineerde gezamenlijke inspanning" hebben gespeeld, gaan de bussen van alle teams één veld vooruit. Als er minder dan drie teams deze kaart hebben gespeeld, is er geen effect.

### HET GELE TEAM

#### Samenwerking met het groene team (5 punten)

Ik vertel mijn medewerkers om in nauw contact te blijven en voortdurend af te stemmen met het groene team om de implementatie te bevorderen. Zo maken we een grotere kans om te voldoen aan de eisen van de grote nieuwe klant. Ik voorspel dat er een kans bestaat dat dit veel druk zal zetten op het rode team als ze niet alles uit de kast halen.

#### Impact:

De gezamenlijke inspanningen van jouw team en het groene team zorgen dat beide bussen één veld vooruit gaan. Maar de hoge werkdruk houdt in dat de bus van het rode team één veld naar achteren gaat.

### HET GELE TEAM

#### Gerichte implementatie op afdelingsniveau (8 punten)

Ik besteed veel energie aan het versnellen van het implementatieproces op de afdeling om efficiënter te kunnen voldoen aan toekomstige eisen van klanten en andere partijen.

#### Impact:

Deze kaart plaatst de bus van jouw team één veld naar voren.

### HET GELE TEAM

#### Samenwerking met het rode team (5 punten)

Ik vertel mijn medewerkers om in nauw contact te blijven en voortdurend af te stemmen met de accountmanager van het rode team om de implementatie te bevorderen. Zo maken we een grotere kans om te voldoen aan de eisen van de grote nieuwe klant. Maar ik ben bang dat dit heel veel druk zet op de medewerkers van het paarse team.

#### Impact:

De gezamenlijke inspanningen van jouw team en het rode team zorgen dat beide bussen één veld vooruit gaan. De hoge werkdruk houdt echter in dat de bus van het paarse team één veld naar achteren gaat.

### HET GELE TEAM

#### Focus op de dagelijkse operatie (8 punten)

Ik verlaag het tempo van het implementatieproces om mijn medewerkers wat ruimte te geven zodat ze kunnen zorgen dat alle behoeften (en klachten!) van de klanten eerst afgehandeld worden.

#### Impact:

Deze kaart verplaatst de bus van je team één veld naar achteren.

### HET GELE TEAM

#### Samenwerking met het paarse team (5 punten)

Ik vertel mijn medewerkers om in nauw contact te blijven en voortdurend af te stemmen met het paarse team om de implementatie te bevorderen. Zo maken we een grotere kans om te voldoen aan de eisen van de grote nieuwe klant. Ik voorspel dat er een kans bestaat dat dit een grote druk zal leggen op het groene team als ze niet keihard hun best doen.

#### Impact:

De gezamenlijke inspanningen van jouw team en het paarse team zorgen dat beide bussen één veld vooruit gaan. Op zijn beurt betekent de hoge werkdruk dat de bus van het groene team één veld naar achteren gaat.





### HET RODE TEAM

#### Gecoördineerde gezamenlijke inspanning (3 punten)

Ik probeer een gecoördineerde inspanning te beginnen met alle afdelingen die de verandering ondersteunen en stimuleren - zodat we een complete, toekomstbestendige oplossing kunnen leveren aan de grote nieuwe klant. Het resultaat van deze kaart is afhankelijk van de acties van de andere afdelingen.

#### Impact:

Als drie van de vier teams de kaart "gecoördineerde gezamenlijke inspanning" hebben gespeeld, gaan de bussen van alle teams één veld vooruit. Als er minder dan drie teams deze kaart hebben gespeeld, is er geen effect.

### HET RODE TEAM

#### Samenwerking met het groene team (5 punten)

Ik vertel mijn medewerkers om in nauw contact te blijven en voortdurend af te stemmen met het groene team om de implementatie te bevorderen. Zo maken we een grotere kans om te voldoen aan de eisen van de grote nieuwe klant. Ik voorspel dat er een kans bestaat dat dit veel druk zal leggen op het gele team als ze niet keihard hun best doen.

#### Impact:

De gezamenlijke inspanningen van jouw team en het groene team zorgen dat beide bussen één veld vooruit gaan. Maar de hoge werkdruk houdt in dat de bus van het gele team één veld naar achteren gaat.

### HET RODE TEAM

#### Gerichte implementatie op afdelingsniveau (8 punten)

Ik besteed veel energie aan het versnellen van het implementatieproces op de afdeling om efficiënter te kunnen voldoen aan toekomstige eisen van klanten en andere partijen.

#### Impact:

Deze kaart plaatst de bus van jouw team één veld naar voren.

### HET RODE TEAM

#### Samenwerking met het gele team (5 punten)

Ik vertel mijn medewerkers om in nauw contact te blijven en voortdurend af te stemmen met de accountmanager van het gele team om de implementatie te bevorderen. Zo maken we een grotere kans om te voldoen aan de eisen van de grote nieuwe klant. Maar ik vrees wel dat dit heel veel druk zet op de integratie in het paarse team.

#### Impact:

De gezamenlijke inspanningen van jouw team en het gele team zorgen dat beide bussen één veld vooruit gaan. De hoge werkdruk houdt echter in dat de bus van het paarse team één veld naar achteren gaat.

### HET RODE TEAM

#### Focus op de dagelijkse operatie (8 punten)

Ik verlaag het tempo van het implementatieproces om mijn medewerkers wat ruimte te geven zodat ze kunnen zorgen dat alle behoeften (en klachten!) van de klanten eerst afgehandeld worden.

#### Impact:

Deze kaart verplaatst de bus van je team één veld naar achteren.

### HET RODE TEAM

#### Samenwerking met het paarse team (5 punten)

Ik vertel mijn medewerkers om in nauw contact te blijven en voortdurend af te stemmen met het paarse team om de implementatie te bevorderen. Zo maken we een grotere kans om te voldoen aan de eisen van de grote nieuwe klant. Ik voorspel dat er een kans bestaat dat dit een grote druk zal leggen op het groene team als ze niet keihard hun best doen.

#### Impact:

De gezamenlijke inspanningen van jouw team en het paarse team zorgen dat beide bussen één veld vooruit gaan. Op zijn beurt betekent de hoge werkdruk dat de bus van het groene team één veld naar achteren gaat.



### HET PAARSE TEAM

#### Gecoördineerde gezamenlijke inspanning (3 punten)

Ik probeer een gecoördineerde inspanning te beginnen met alle afdelingen die de verandering ondersteunen en stimuleren - zodat we een complete, toekomstbestendige oplossing kunnen leveren aan de grote nieuwe klant. Het resultaat van deze kaart is afhankelijk van de acties van de andere afdelingen.

#### Impact:

Als drie van de vier teams de kaart "gecoördineerde gezamenlijke inspanning" hebben gespeeld, gaan de bussen van alle teams één veld vooruit. Als er minder dan drie teams deze kaart hebben gespeeld, is er geen effect.

### HET PAARSE TEAM

#### Samenwerking met het groene team (5 punten)

Ik vertel mijn medewerkers om in nauw contact te blijven en voortdurend af te stemmen met het groene team om de implementatie te bevorderen. Zo maken we een grotere kans om te voldoen aan de eisen van de grote nieuwe klant. Ik voorspel dat er een kans bestaat dat dit veel druk zal zetten op het rode team als ze niet alles uit de kast halen.

#### Impact:

De gezamenlijke inspanningen van jouw team en het groene team zorgen dat beide bussen één veld vooruit gaan. Maar de hoge werkdruk houdt in dat de bus van het rode team één veld naar achteren gaat.

### HET PAARSE TEAM

#### Gerichte implementatie op afdelingsniveau (8 punten)

Ik besteed veel energie aan het versnellen van het implementatieproces op de afdeling om efficiënter te kunnen voldoen aan toekomstige eisen van klanten en andere partijen.

#### Impact:

Deze kaart plaatst de bus van jouw team één veld naar voren.

### HET PAARSE TEAM

#### Samenwerking met het gele team (5 punten)

Ik vertel mijn medewerkers om in nauw contact te blijven en voortdurend af te stemmen met het gele team om de implementatie te bevorderen. Zo maken we een grotere kans om te voldoen aan de eisen van de grote nieuwe klant. Maar ik ben bang dat dit heel veel druk zet op de medewerkers van het groene team.

#### Impact:

De gezamenlijke inspanningen van jouw team en het gele team zorgen dat beide bussen één veld vooruit gaan. Op zijn beurt betekent de hoge werkdruk dat de bus van het groene team één veld naar achteren gaat.

### HET PAARSE TEAM

#### Focus op de dagelijkse operatie (8 punten)

Ik verlaag het tempo van het implementatieproces om mijn medewerkers wat ruimte te geven zodat ze kunnen zorgen dat alle behoeften (en klachten!) van de klanten eerst afgehandeld worden.

#### Impact:

Deze kaart beweegt de bus van jouw team één veld achteruit

### HET PAARSE TEAM

#### Samenwerking met het rode team (5 punten)

Ik vertel mijn medewerkers om in nauw contact te blijven en voortdurend af te stemmen met de accountmanager van het rode team om de implementatie te bevorderen. Zo maken we een grotere kans om te voldoen aan de eisen van de grote nieuwe klant. Maar ik ben bang dat dit heel veel druk zet op de medewerkers van het gele team.

#### Impact:

De gezamenlijke inspanningen van jouw team en het rode team zorgen dat beide bussen één veld vooruit gaan. Maar de hoge werkdruk houdt in dat de bus van het gele team één veld naar achteren gaat.

# 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?"

# TALKING ABOUT RESISTANCE

## JOUW ROL: MANAGER

### INTRODUCTIE

Je speelt de rol van de manager die een één-op-één gesprek voert met een medewerker die weerstand voelt.

Je hebt de medewerker uitgenodigd voor een gesprek omdat hij of zij niet meedoet aan de verandering die plaatsvindt.

Het primaire doel van het gesprek is om te zorgen dat de medewerker zijn of haar weerstand overwint.

Om dit te doen, is het belangrijk om open en nieuwsgierig naar de medewerker te zijn. Je moet de onderliggende reden voor de weerstand vinden en verhelpen.

### VOORBEREIDING

Bespreek de uitdaging met de Schaduw voordat je begint.

Neem de situatie door die in het vak beschreven staat en vergelijk het met de beschrijving van de medewerker in het boekje en zijn of haar positie op het spelbord.

Wat is er volgens jou aan de hand en welke aanpak denk je dat het beste zou werken?

### DE SCHADUW

De Schaduw is er om je te helpen. Met zijn tweeën zijn jullie ervoor verantwoordelijk om de rol te spelen.

Tijdens het gesprek kunnen zowel jij als de Schaduw om een time-out vragen om zaken te bespreken.

Tijdens een time-out kan de medewerker "niet horen" wat jullie tegen elkaar zeggen, maar praat graag hardop zodat de rest van de groep kan leren van jullie discussies.

### SITUATIE

Het is je ter ore gekomen dat de medewerker kritiek heeft op de manier waarop je met de verandering omgaat.

De medewerker is een waardevolle aanwinst voor de afdeling en je zult je best doen om de situatie te herstellen.

Aan de andere kant moet er bezuinigd worden op personeel. Je wilt het gesprek gebruiken om, direct of indirect, te ontdekken of de medewerkers onderdeel is van de toekomst van de afdeling, of dat je een andere oplossing moet zoeken.

### MIJN NOTITIES



# TALKING ABOUT RESISTANCE

## JOUW ROL: SCHADUW

### INTRODUCTIE

Je helpt de manager die een één-op-één gesprek heeft met een medewerker die weerstand voelt.

De manager heeft de medewerker uitgenodigd omdat hij of zij niet meedoet aan de verandering die plaatsvindt.

Het primaire doel van het gesprek is om te zorgen dat de medewerker zijn of haar weerstand overwint.

Om dit te doen, is het belangrijk om open en nieuwsgierig naar de medewerker te zijn. De manager moet de onderliggende reden voor de weerstand vinden en verhelpen.

### VOORBEREIDING

Bespreek de uitdaging aan met de manager voordat jullie beginnen.

Neem de situatie door die in het vak beschreven staat en vergelijk het met de beschrijving van de medewerker in het boekje en zijn of haar positie op het bord.

Wat is er volgens jou aan de hand en welke aanpak denk je dat het beste zou werken?

### DE MANAGER

Het is jouw taak om de Manager te helpen. Met zijn tweeën zijn jullie ervoor verantwoordelijk om de rol te spelen.

Tijdens het gesprek kunnen zowel jij als de manager om een time-out vragen om zaken te bespreken.

Tijdens een time-out kan de medewerker "niet horen" wat jullie tegen elkaar zeggen, maar praat graag hardop zodat de rest van de groep kan leren van jullie discussies.

### SITUATIE

Het is de manager ter ore gekomen dat de medewerker kritiek heeft op de manier waarop met de verandering wordt omgegaan.

De medewerker is een waardevolle aanwinst voor de afdeling en de manager zal zijn uiterste best doen om de situatie te herstellen. Aan de andere kant moet er bezuinigd worden op personeel. De manager wil het gesprek gebruiken om er, direct of indirect, achter te komen of de medewerker onderdeel is van de toekomst van de afdeling of dat er een andere oplossing nodig is.

### MIJN NOTITIES



# TALKING ABOUT RESISTANCE

## JOUW ROL: MEDEWERKER

### INTRODUCTIE

Het doel van deze oefening is om te ervaren hoe het voelt om een moeilijk gesprek te voeren met een medewerker die weerstand voelt tegen verandering.

Het wordt een stuk makkelijker om zo'n gesprek in real life te voeren als je dit eerst een keer in een simulatie hebt ervaren.

Jij bent niet de hoofdpersoon van de oefening, en het is niet je doel om de discussie te winnen. Jouw voornaamste taak in deze oefening is om de manager uit te dagen wanneer hij/zij probeert om de weerstand van de medewerker die je speelt, te overwinnen. Maak het moeilijk, maar niet onmogelijk.

### VOORBEREIDING

Neem de situatie door die in het vak beschreven staat en vergelijk het met de beschrijving in het boekje en de positie van de medewerker die je speelt op het bord.

### SITUATIE

Je bent door een manager voor een gesprek opgeroepen. Er is geen formele agenda.

Je hebt eerder enkele van je collega's verteld dat je vindt dat de manager de verandering niet goed leidt.

Je vindt je baan leuk en je bent niet geïnteresseerd in het vinden van een nieuwe.

Kijk dan naar de onderstaande beweringen en kies een paar dat het beste past. Een paar moet bestaan uit een open kwestie of een zorg, gecombineerd met een onderliggende reden of oorzaak.

Beëindig de voorbereiding door te overwegen wat de manager zou kunnen zeggen (of belooft te doen) om dingen te verbeteren.

### BEWERINGEN

#### Kwesties of zorgen

*Ik vind niet dat de manager er is wanneer het ertoe doet. Ze is geen goed rolmodel en ze gelooft zelf niet eens in de verandering.*

*De manager zorgt ervoor dat alle anderen de moeilijke keuzes moeten maken. Hij houdt vergadering na vergadering in plaats van ons te vertellen wat zijn plan is.*

*De manager geeft de voorkeur aan de input van zijn oude collega's en het eindigt er altijd mee dat we de dingen doen zoals ze in de oude organisatie deden.*

*Er lijkt geen plan of volgorde te bestaan voor de manier waarop de manager de dingen doet. Alles wat hij doet lijkt willekeurig.*

*Communicatie en coördinatie waren eerder al een probleem en nu zijn we met twee keer zoveel mensen dus het kan alleen maar slechter worden.*

*We waren veel effectiever toen we op de oude manier werkten. Nu moeten we alles van de grond af leren. Het is tijdsverspilling.*

*We proberen te veel tegelijkertijd te doen. Ik voel me overwerkt en gestrest.*

### ONDERLIGGENDE PROBLEMEN

*Ik ben verward en onzeker.*

*Ik voel me niet erkend en gewaardeerd.*

*Ik denk dat ik een betere manager zou zijn.*

*Ik voel me beperkt in mijn persoonlijke vrijheid.*

*Ik ben bezig macht te verliezen.*

*Ik voel me geïsoleerd en alleen.*



# TALKING ABOUT RESISTANCE

## JOUW ROL: WAARNEMER

Het is jouw taak om het gesprek te observeren en feedback te geven wanneer het gesprek voorbij is.

Voordat je begint, help je ook de medewerker om zich voor te bereiden op het gesprek.

### **DENK TIJDENS HET GESPREK NA OVER:**

Wat zei de manager en had dat een positief effect op de medewerker?

- om een klimaat te creëren waarin de medewerker op zijn gemak was en vrijuit durfde te spreken?
- om uit te vinden wat het probleem en de onderliggende reden is?
- om de situatie te verhelpen?

Hoe kwam de aanpak van de manager overeen met het weerstandniveau en de persoonlijkheid van de medewerker?



### **GOEDE FEEDBACK GEVEN**

Houd rekening met de volgende bij het geven van feedback:

- Gebruik de derde persoon (zeg "de manager" niet "jij") en praat met de groep, niet met de persoon die de manager speelt.
- Focus op de inhoud van de gesprekken, niet op het acteren. Je bent hier om te leren te praten over verandering, niet om een betere acteur te worden.
- Focus op de match tussen wat de medewerker uitdrukt en de aanpak door de manager.
- Focus op de fictie en de oefening, trek geen conclusies naar de echte wereld.