

WALLBREAKERS®

ADD-ON EXERCISES

INTRODUCTION

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

1: DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS

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

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

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

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

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

3: HANDLING RESISTANCE

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

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

WALLBREAKERS®

ADD-ON EXERCISES 1: DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS

DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS:

INTRODUCTION AND COMMUNICATION MINI GAME FOR PHASE 1

DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS

Facilitator's guide

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

TRAINING TARGETS

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

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

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

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

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

Participants playing the Employees each receive an exercise sheet.

MATERIALS

Use the following material for the exercise:

Preparation sheet for Managers

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

Find them on the following pages.

Role sheet for the participants

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

Find them on the following pages.

Film featuring the CEO

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

You can find a link to the film at www.workz.dk/wallbreakers-materialer

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

DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS:

HOW TO RUN THE EXERCISE

Preparation:

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

Print the materials required:

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

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

Start-up considerations

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

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

RUNNING INSTRUCTIONS

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

DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS:

REFLECTION AND RECAP

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

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

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

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

Å FORSVARE BESLUTNINGER

INTRODUKSJON FOR LEDEREN

Du er avdelingsleder fra enten Nordicon eller TLA, to selskaper som nettopp har fusjonert under navnet TLA.

- Begge selskapene er i IT-sektoren.
- Du representerer de lederne som skal styre avdelingene for IT-plattformer i fremtiden.

Du skal holde en presentasjon for de ansatte der du forteller dem at TLA har tatt over konkurrenten Nordicon.

Din administrerende direktør er i utlandet og kan ikke være til stede når fusjonen skal presenteres for de ansatte.

Han (administrerende direktør) har lagd en informasjonsvideo, og han forventer at du skal bruke videoen som en del av kommunikasjonen.

I presentasjonen skal du gi informasjon til de ansatte om oppkjøpet.

- Det er besluttet at det ikke er administrerende direktør, men du som står for dag-til-dag-ledelsen av selskapet, som skal slippe nyhetene for de ansatte.

Til stede i rommet er ansatte fra begge selskaper.

- De ansatte har kanskje hørt rykter, men har ellers ikke blitt informert om oppkjøpet.
- Dette er første gang alle ansatte er samlet på ett sted.

Les gjennom case-materialet og tenk over alle de potensielle utfordringene denne fusjonen kan føre med seg - slik at du er i stand til å fortelle nyhetene til de ansatte på best mulig måte.

FAKTA

Avtalen er ferdigstilt, og kontrakten er signert. De ansatte har ikke blitt informert ennå, og nyheten kommer til å stå i avisene i morgen. Det er fortsatt noen områder som er uklare eller usikre:

- Den endelige selskapsstrukturen er ikke kjent ennå, men TLA har nettopp blitt omstrukturert, så vi må ta det rolig på den fronten.
- Vi må kanskje si opp 10% av de 40 ansatte hvis de blir overflødige etter oppkjøpet.
- Dette er ikke kjent ennå, men modeller for naturlig avgang vurderes.
- Det er ennå ikke bestemt hvilke plattformer, systemer og prosedyrer som vil bli implementert.

Stemning:

Mange rykter om oppkjøp sirkulerer allerede blant de ansatte. De må informeres nå.

DE TO SELSKAPENE



TLA – FREMTIDENS IT-LØSNINGER

TLA er et internasjonalt IT-tjenesteselskap med avdelinger i 20 forskjellige land. Selskapet har i dag 2000 ansatte, hvorav 60 av dem jobber i dette landet. TLA er en av de største leverandørene av integrerte IT-løsninger for shippingsektoren.

TLA er kjent for å være forut for sin tid når det gjelder programvaren de leverer, og selskapet er svært sterke på salg og support. På grunn av dette er kundene villige til å betale en høyere pris hos TLA enn hos konkurrentene.

TLA er raske til å tilpasse seg endringer og utfører regelmessig omrokkeringer i ledelsen og endringer i ledelsesfilosofien. Avdelinger har blitt nedlagt, nye har blitt opprettet, og mindre selskaper har blitt kjøpt opp. Organisasjonen er hierarkisk, og kulturen er ledelsesorientert.

NORDICON – SIKKERHET I IT-LØSNINGER

Nordicon er et tradisjonsrikt selskap som tilbyr IT-løsninger til flyindustrien. Selskapet har en stab på 40 personer, og mange av dem har vært i selskapet siden det ble grunnlagt for 20 år siden.

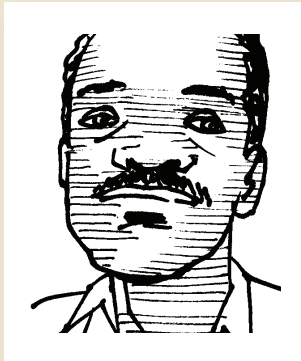
Nordicon har en lojal kundekrets fordi de ansatte er flinke til prosjektledelse, og mange av dem har bygget nære relasjoner til kundene.

Nordicon er ikke et selskap som gjennomgår mange endringer, og toppledelsen består fortsatt av mange av de samme menneskene som grunnla selskapet. De fleste ansatte føler seg svært trygge i jobbene sine, og mange er venner og møtes utenfor arbeidsplassen.

Å FORSVARE BESLUTNINGER

INSTRUKSER

DIN ROLLE



Allan

- Teknisk konsulent i Nordicon i tjue år
- Ansvarlig og godt forberedt
- Veldig glad i orden og struktur

Da du startet i Nordicon, var du og Kapil de eneste i supportavdelingen. Kapil er din tidligere sjef, som pensjonerte seg i løpet av fusjonen, og du savner ham. Kapil sørget for at hver dag var lik. Du visste hva som skulle gjøres, og fikk lov til å gjøre det i ditt eget tempo. Alt var rolig og ryddig, men nå må du henge opp lapper med tekster som: *"Mora di jobber ikke her. Vennligst rydd opp etter deg!"*

DIN BEDRIFT



NORDICON – SIKRE IT-LØSNINGER FOR DEG

Nordicon er et tradisjonsrikt selskap som tilbyr IT-løsninger til flyindustrien. Selskapet har en stab på 40 personer, og mange av dem har vært i selskapet siden det ble grunnlagt for 20 år siden. Nordicon har en lojal kundekrets fordi de ansatte er gode på prosjektledelse, og mange av dem har bygd nære relasjoner med sine kunder.

Nordicon er ikke et selskap som gjennomgår mange endringer, og toppledelsen består fortsatt av mange av de samme menneskene som grunnla selskapet. De fleste ansatte føler seg svært trygge i jobbene sine, og mange er venner og møtes utenfor arbeidsplassen.

DIN NÅVÆRENDE SITUASJON

I går, akkurat da du skulle til å forlate kontoret, fikk du en e-post fra sjefen din med følgende emne: "VIKTIG MELDING FRA LEDELSEN". I e-posten ber sjefen deg møte på et konferansesenter i sentrum neste morgen. E-posten nevner ikke hensikten med møtet, og du møter derfor opp på konferansesenteret litt bekymret og en smule nysgjerrig.

Når du kommer inn i konferanserommet, ser du at flere av kollegaene dine er der, men det er også flere mennesker der som du aldri har møtt før. Du tar plass ved et av bordene der flere av kollegaene dine sitter. Du vet fortsatt ikke hva som kommer til å skje. Kanskje du bør spørre kollegaene dine om de vet det – eller finne ut hvem de fremmede er ...

FORBEREDELSE

Du skal til å spille din rolle i den nåværende situasjonen.

Vurder nøye hva din rolle setter mest pris på i jobben sin.

MINE NOTATER



Å FORSVARE BESLUTNINGER

INSTRUKSER

DIN ROLLE



Barbara

- Teknisk konsulent i TLA i tre år
- Hardtarbeidende og systematisk
- Utålmodig og dynamisk

Du startet å forbedre avdelingens verktøy og prosedyrer på din aller første arbeidsdag. Thomas, den forrige konsulenten, tilbød sin assistanse, men du ville heller gjøre det selv – for å sørge for at det ble gjort riktig. Dette såret Thomas litt. I løpet av den første uken i TLA hadde du laget en detaljert plan for hvordan de interne verktøyene og prosedyrene kunne effektiviseres.

DIN BEDRIFT



TLA – FREMTIDENS IT-LØSNINGER

TLA er et internasjonalt IT-tjenesteselskap med avdelinger i 20 forskjellige land. Selskapet har i dag 2000 ansatte, hvorav 60 av dem jobber i dette landet. TLA er en av de største leverandørene av integrerte IT-løsninger for shippingsektoren. TLA er kjent for å være forut for sin tid når det gjelder programvaren de leverer, og selskapet er svært sterke på salg og support. Av disse grunnene er kundene villige til å betale en høyere pris hos TLA enn hos konkurrentene.

TLA er raske til å tilpasse seg endringer og utfører regelmessig omrokkeringer i ledelsen og endringer i ledelsesfilosofien. Avdelinger har blitt nedlagt, nye har blitt opprettet, og mindre selskaper har blitt kjøpt opp. Organisasjonen er hierarkisk, og kulturen er ledelsesorientert.

DIN NÅVÆRENDE SITUASJON

I går, akkurat da du skulle til å forlate kontoret, fikk du en e-post fra sjefen din med følgende emne: "VIKTIG MELDING FRA LEDELSEN". I e-posten ber sjefen deg møte på et konferansesenter i sentrum neste morgen. E-posten nevner ikke hensikten med møtet, og du møter derfor opp på konferansesenteret litt bekymret og en smule nysgjerrig.

Når du kommer inn i konferanserommet, ser du at flere av kollegaene dine er der, men det er også flere mennesker der som du aldri har møtt før. Du tar plass ved et av bordene der flere av kollegaene dine sitter. Du vet fortsatt ikke hva som kommer til å skje. Kanskje du bør spørre kollegaene dine om de vet det – eller finne ut hvem de fremmede er ...

FORBEREDELSE

Du skal til å spille din rolle i den nåværende situasjonen.

Vurder nøye hva din rolle setter mest pris på i jobben sin.

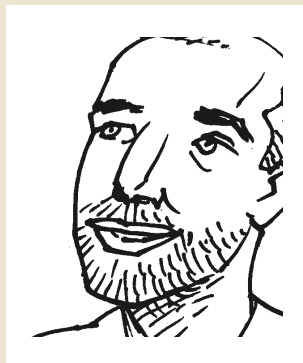
MINE NOTATER



Å FORSVARE BESLUTNINGER

INSTRUKSER

DIN ROLLE



Christopher

- Prosjektleder i Nordicon i femten år
- Åpen og spontan
- Livlig og energisk

Da du startet, tok det ikke lang tid før alle i Nordicon visste hvem du var. Du vet nok om alt til å kunne snakke i øyehøyde med alle. Du har alltid hatt et nært forhold til kollegaene dine, og på slutten av uken tar du gjerne initiativ til sosiale aktiviteter. Du er god til å gi en hjelpende hånd, smiler mye og elsker å skravle med kollegaene.

DIN BEDRIFT



NORDICON – SIKRE IT-LØSNINGER FOR DEG

Nordicon er et tradisjonsrikt selskap som tilbyr IT-løsninger til flyindustrien. Selskapet har en stab på 40 personer, og mange av dem har vært i selskapet siden det ble grunnlagt for 20 år siden. Nordicon har en lojal kundekrets fordi de ansatte er gode på prosjektledelse, og mange av dem har bygd nære relasjoner med sine kunder.

Nordicon er ikke et selskap som gjennomgår mange endringer, og toppledelsen består fortsatt av mange av de samme menneskene som grunnla selskapet. De fleste ansatte føler seg svært trygge i jobbene sine, og mange er venner og møtes utenfor arbeidsplassen.

DIN NÅVÆRENDE SITUASJON

I går, akkurat da du skulle til å forlate kontoret, fikk du en e-post fra sjefen din med følgende emne: "VIKTIG MELDING FRA LEDELSEN". I e-posten ber sjefen deg møte på et konferansesenter i sentrum neste morgen. E-posten nevner ikke hensikten med møtet, og du møter derfor opp på konferansesenteret litt bekymret og en smule nysgjerrig.

Når du kommer inn i konferanserommet, ser du at flere av kollegaene dine er der, men det er også flere mennesker der som du aldri har møtt før. Du tar plass ved et av bordene der flere av kollegaene dine sitter. Du vet fortsatt ikke hva som kommer til å skje. Kanskje du bør spørre kollegaene dine om de vet det – eller finne ut hvem de fremmede er ...

FORBEREDELSE

Du skal til å spille din rolle i den nåværende situasjonen.

Vurder nøye hva din rolle setter mest pris på i jobben sin.

MINE NOTATER



Å FORSVARE BESLUTNINGER

INSTRUKSER

DIN ROLLE



Daria

- Dokumentbehandlerleder i Nordicon i fem år
- Svært engasjert
- Perfeksjonist og grundig

Da du ble ansatt i Nordicon, endret stemningen seg i driftsavdelingen. Du gjør et poeng av å snakke høflig og korrekt til både kunder og ansatte, og du følger alltid opp forespørsler og spørsmål på en svært grundig måte. Du jobber hardt dagen lang, og perfeksjonismen din kan noen ganger irritere kollegaene dine – noen ganger må du gi slipp på ting for å få dem gjort. Du er ofte irritert over at du ikke gjør en enda bedre jobb.

DIN BEDRIFT



NORDICON – SIKRE IT-LØSNINGER FOR DEG

Nordicon er et tradisjonsrikt selskap som tilbyr IT-løsninger til flyindustrien. Selskapet har en stab på 40 personer, og mange av dem har vært i selskapet siden det ble grunnlagt for 20 år siden. Nordicon har en lojal kundekrets fordi de ansatte er gode på prosjektledelse, og mange av dem har bygd nære relasjoner med sine kunder.

Nordicon er ikke et selskap som gjennomgår mange endringer, og toppledelsen består fortsatt av mange av de samme menneskene som grunnla selskapet. De fleste ansatte føler seg svært trygge i jobbene sine, og mange er venner og møtes utenfor arbeidsplassen.

DIN NÅVÆRENDE SITUASJON

I går, akkurat da du skulle til å forlate kontoret, fikk du en e-post fra sjefen din med følgende emne: "VIKTIG MELDING FRA LEDELSEN". I e-posten ber sjefen deg møte på et konferansesenter i sentrum neste morgen. E-posten nevner ikke hensikten med møtet, og du møter derfor opp på konferansesenteret litt bekymret og en smule nysgjerrig.

Når du kommer inn i konferanserommet, ser du at flere av kollegaene dine er der, men det er også flere mennesker der som du aldri har møtt før. Du tar plass ved et av bordene der flere av kollegaene dine sitter. Du vet fortsatt ikke hva som kommer til å skje. Kanskje du bør spørre kollegaene dine om de vet det – eller finne ut hvem de fremmede er ...

FORBEREDELSE

Du skal til å spille din rolle i den nåværende situasjonen.

Vurder nøye hva din rolle setter mest pris på i jobben sin.

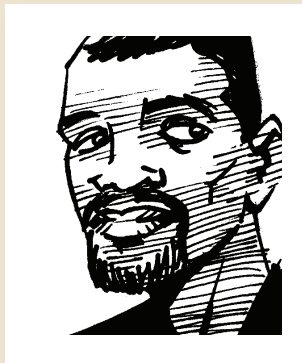
MINE NOTATER



Å FORSVARE BESLUTNINGER

INSTRUKSER

DIN ROLLE



Ebrahim

- Teknisk konsulent i TLA i to år
- Veldig selvsikker
- Sta og energisk

Helt siden du ble konsulent i TLA, har måten du hjelper avdelingene med plattformene, vært et tilbakevendende tema på personalmøtene. Som den gangen en frustrert ung programvareutvikler fortalte om hvordan du hadde brukt din egen kode til et helt annet system, som tilsynelatende var mer oppdatert enn den opprinnelige. Da svarte du bare: "Det var det eneste riktige å gjøre". Deretter kunngjorde at du måtte forlate møtet på grunn av en viktig oppgave.

DIN BEDRIFT



TLA – FREMTIDENS IT-LØSNINGER

TLA er et internasjonalt IT-tjenesteselskap med avdelinger i 20 forskjellige land. Selskapet har i dag 2000 ansatte, hvorav 60 av dem jobber i dette landet. TLA er en av de største leverandørene av integrerte IT-løsninger for shippingsektoren. TLA er kjent for å være forut for sin tid når det gjelder programvaren de leverer, og selskapet er svært sterke på salg og support. Av disse grunnene er kundene villige til å betale en høyere pris hos TLA enn hos konkurrentene.

TLA er raske til å tilpasse seg endringer og utfører regelmessig omrokkeringer i ledelsen og endringer i ledelsesfilosofien. Avdelinger har blitt nedlagt, nye har blitt opprettet, og mindre selskaper har blitt kjøpt opp. Organisasjonen er hierarkisk, og kulturen er ledelsesorientert.

DIN NÅVÆRENDE SITUASJON

I går, akkurat da du skulle til å forlate kontoret, fikk du en e-post fra sjefen din med følgende emne: "VIKTIG MELDING FRA LEDELSEN". I e-posten ber sjefen deg møte på et konferansesenter i sentrum neste morgen. E-posten nevner ikke hensikten med møtet, og du møter derfor opp på konferansesenteret litt bekymret og en smule nysgjerrig.

Når du kommer inn i konferanserommet, ser du at flere av kollegaene dine er der, men det er også flere mennesker der som du aldri har møtt før. Du tar plass ved et av bordene der flere av kollegaene dine sitter. Du vet fortsatt ikke hva som kommer til å skje. Kanskje du bør spørre kollegaene dine om de vet det – eller finne ut hvem de fremmede er ...

FORBEREDELSE

Du skal til å spille din rolle i den nåværende situasjonen.

Vurder nøye hva din rolle setter mest pris på i jobben sin.

MINE NOTATER



Å FORSVARE BESLUTNINGER

INSTRUKSER

DIN ROLLE



Felix

- Brukerstøtte på TLAs kontor i mindre enn ett år
- Effektiv og energisk
- Impulsiv og tilpasningsdyktig

Siden du ble ansatt som kontorarbeider hos TLA for et år siden, har leveringstiden for nøkkelkort, parkeringskort og ID-kort vært kortere enn noensinne. I det siste har imidlertid flere av kortene forsvunnet, og du har innrømmet at du ofte glemmer å registrere hvem som har hvilke kort, fordi du synes formaliteter er kjedelig. Du vil mye heller surfe på nettet og lese om nye IT-gadgets. Hvem vet - de kan vise seg å bli nyttige for selskapet!

DIN BEDRIFT



TLA – FREMTIDENS IT-LØSNINGER

TLA er et internasjonalt IT-tjenesteselskap med avdelinger i 20 forskjellige land. Selskapet har i dag 2000 ansatte, hvorav 60 av dem jobber i dette landet. TLA er en av de største leverandørene av integrerte IT-løsninger for shippingsektoren. TLA er kjent for å være forut for sin tid når det gjelder programvaren de leverer, og selskapet er svært sterke på salg og support. Av disse grunnene er kundene villige til å betale en høyere pris hos TLA enn hos konkurrentene.

TLA er raske til å tilpasse seg endringer og utfører regelmessig omrokkeringer i ledelsen og endringer i ledelsesfilosofien. Avdelinger har blitt nedlagt, nye har blitt opprettet, og mindre selskaper har blitt kjøpt opp. Organisasjonen er hierarkisk, og kulturen er ledelsesorientert.

DIN NÅVÆRENDE SITUASJON

I går, akkurat da du skulle til å forlate kontoret, fikk du en e-post fra sjefen din med følgende emne: "VIKTIG MELDING FRA LEDELSEN". I e-posten ber sjefen deg møte på et konferansesenter i sentrum neste morgen. E-posten nevner ikke hensikten med møtet, og du møter derfor opp på konferansesenteret litt bekymret og en smule nysgjerrig.

Når du kommer inn i konferanserommet, ser du at flere av kollegaene dine er der, men det er også flere mennesker der som du aldri har møtt før. Du tar plass ved et av bordene der flere av kollegaene dine sitter. Du vet fortsatt ikke hva som kommer til å skje. Kanskje du bør spørre kollegaene dine om de vet det – eller finne ut hvem de fremmede er ...

FORBEREDELSE

Du skal til å spille din rolle i den nåværende situasjonen.

Vurder nøye hva din rolle setter mest pris på i jobben sin.

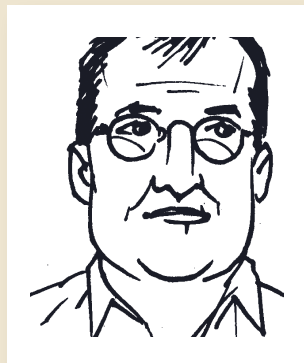
MINE NOTATER



Å FORSVARE BESLUTNINGER

INSTRUKSER

DIN ROLLE



George

- Teknisk konsulent i Nordicon i syv år
- En svært konkurranseorientert person
- Målbevisst og resultatorientert

På jobbintervjuet til stillingen som teknisk konsulent hos Nordicon spurte du om selskapet hadde en pris for «månedens ansatt» som en belønning til den medarbeideren som har vært mest effektiv til å forbedre stabiliteten eller fikse bugs på plattformene. Dette var en ny idé for Nordicons ledelse, som valgte å ansette deg på grunn av arbeidsviljen din. Du mener at korrelasjonen mellom innsats og belønning hos Nordicon ikke alltid vært tydelig nok, så du håper at det vil bli mer åpenhet om hvem av de ansatte som er mest produktiv.

DIN BEDRIFT



NORDICON – SIKRE IT-LØSNINGER FOR DEG

Nordicon er et tradisjonsrikt selskap som tilbyr IT-løsninger til flyindustrien. Selskapet har en stab på 40 personer, og mange av dem har vært i selskapet siden det ble grunnlagt for 20 år siden. Nordicon har en lojal kundekrets fordi de ansatte er gode på prosjektledelse, og mange av dem har bygd nære relasjoner med sine kunder.

Nordicon er ikke et selskap som gjennomgår mange endringer, og toppledelsen består fortsatt av mange av de samme menneskene som grunnla selskapet. De fleste ansatte føler seg svært trygge i jobbene sine, og mange er venner og møtes utenfor arbeidsplassen.

DIN NÅVÆRENDE SITUASJON

I går, akkurat da du skulle til å forlate kontoret, fikk du en e-post fra sjefen din med følgende emne: "VIKTIG MELDING FRA LEDELSEN". I e-posten ber sjefen deg møte på et konferansesenter i sentrum neste morgen. E-posten nevner ikke hensikten med møtet, og du møter derfor opp på konferansesenteret litt bekymret og en smule nysgjerrig.

Når du kommer inn i konferanserommet, ser du at flere av kollegaene dine er der, men det er også flere mennesker der som du aldri har møtt før. Du tar plass ved et av bordene der flere av kollegaene dine sitter. Du vet fortsatt ikke hva som kommer til å skje. Kanskje du bør spørre kollegaene dine om de vet det – eller finne ut hvem de fremmede er ...

FORBEREDELSE

Du skal til å spille din rolle i den nåværende situasjonen.

Vurder nøye hva din rolle setter mest pris på i jobben sin.

MINE NOTATER



Å FORSVARE BESLUTNINGER

INSTRUKSER

DIN ROLLE



Helen

- Dokumentbehandler i Nordicon siden selskapet startet
- Tillitvekkende og omsorgsfull
- Samvittighetsfull og pliktoppfyllende

Du er kjent i alle avdelingene som en svært omsorgsfull sjel. Du har nesten alltid tid til å høre om kollegaenes familier, hobbyer og ferieplaner når du stikker innom med posten. Kollegaene dine kaller deg "tante Helen", siden du alltid lytter til problemene deres og tar dem på alvor, enten de er store eller små. Det er nesten som om du bryr deg mer om andres trivsel enn din egen. Derfor setter du også pris at det er tid til å snakke om ting som ikke er direkte arbeidsrelaterte.

DIN BEDRIFT



NORDICON – SIKRE IT-LØSNINGER FOR DEG

Nordicon er et tradisjonsrikt selskap som tilbyr IT-løsninger til flyindustrien. Selskapet har en stab på 40 personer, og mange av dem har vært i selskapet siden det ble grunnlagt for 20 år siden. Nordicon har en lojal kundekrets fordi de ansatte er gode på prosjektledelse, og mange av dem har bygd nære relasjoner med sine kunder.

Nordicon er ikke et selskap som gjennomgår mange endringer, og toppledelsen består fortsatt av mange av de samme menneskene som grunnla selskapet. De fleste ansatte føler seg svært trygge i jobbene sine, og mange er venner og møtes utenfor arbeidsplassen.

DIN NÅVÆRENDE SITUASJON

I går, akkurat da du skulle til å forlate kontoret, fikk du en e-post fra sjefen din med følgende emne: "VIKTIG MELDING FRA LEDELSEN". I e-posten ber sjefen deg møte på et konferansesenter i sentrum neste morgen. E-posten nevner ikke hensikten med møtet, og du møter derfor opp på konferansesenteret litt bekymret og en smule nysgjerrig.

Når du kommer inn i konferanserommet, ser du at flere av kollegaene dine er der, men det er også flere mennesker der som du aldri har møtt før. Du tar plass ved et av bordene der flere av kollegaene dine sitter. Du vet fortsatt ikke hva som kommer til å skje. Kanskje du bør spørre kollegaene dine om de vet det – eller finne ut hvem de fremmede er ...

FORBEREDELSE

Du skal til å spille din rolle i den nåværende situasjonen.

Vurder nøye hva din rolle setter mest pris på i jobben sin.

MINE NOTATER



Å FORSVARE BESLUTNINGER

INSTRUKSER

DIN ROLLE

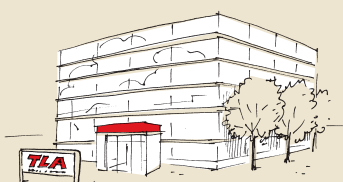


Imelda

- Teknisk konsulent i TLA i seks måneder
- Oppvakt og full av ideer
- Entusiastisk og utålmodig

For seks måneder siden mottok TLA en uoppfordret søknad der du presenterte ti nye ideer til hvordan TLA kan optimalisere bruken av interne systemer og databaser. Etter et kort telefonintervju ble du ansatt som IT-konsulent. Siden da har du med stor entusiasme lansert en rekke prosjekter for å effektivisere arbeidsprosedyrene i TLA. Flere av prosjektene har allerede blitt forkastet eller satt på stand-by, fordi du har kommet med en enda bedre idé.

DIN BEDRIFT



TLA – FREMTIDENS IT-LØSNINGER

TLA er et internasjonalt IT-tjenesteselskap med avdelinger i 20 forskjellige land. Selskapet har i dag 2000 ansatte, hvorav 60 av dem jobber i dette landet. TLA er en av de største leverandørene av integrerte IT-løsninger for shippingsektoren. TLA er kjent for å være forut for sin tid når det gjelder programvaren de leverer, og selskapet er svært sterke på salg og support. Av disse grunnene er kundene villige til å betale en høyere pris hos TLA enn hos konkurrentene.

TLA er raske til å tilpasse seg endringer og utfører regelmessig omrokkeringer i ledelsen og endringer i ledelsesfilosofien. Avdelinger har blitt nedlagt, nye har blitt opprettet, og mindre selskaper har blitt kjøpt opp. Organisasjonen er hierarkisk, og kulturen er ledelsesorientert.

DIN NÅVÆRENDE SITUASJON

I går, akkurat da du skulle til å forlate kontoret, fikk du en e-post fra sjefen din med følgende emne: "VIKTIG MELDING FRA LEDELSEN". I e-posten ber sjefen deg møte på et konferansesenter i sentrum neste morgen. E-posten nevner ikke hensikten med møtet, og du møter derfor opp på konferansesenteret litt bekymret og en smule nysgjerrig.

Når du kommer inn i konferanserommet, ser du at flere av kollegaene dine er der, men det er også flere mennesker der som du aldri har møtt før. Du tar plass ved et av bordene der flere av kollegaene dine sitter. Du vet fortsatt ikke hva som kommer til å skje. Kanskje du bør spørre kollegaene dine om de vet det – eller finne ut hvem de fremmede er ...

FORBEREDELSE

Du skal til å spille din rolle i den nåværende situasjonen.

Vurder nøye hva din rolle setter mest pris på i jobben sin.

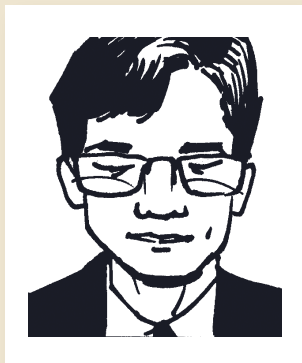
MINE NOTATER



Å FORSVARE BESLUTNINGER

INSTRUKSER

DIN ROLLE



Jun

- Testleder i Nordicon i elleve år
- Jordnær og beskjeden
- Grundig og detaljorientert

Selv om du har jobbet som testleder ved Nordicon i mer enn elleve år, er det flere av kollegaene dine som fortsatt ikke føler de kjenner deg, siden du er en mann av få ord. Du utfører vedlikehold og kvalitetskontroll på produktene upåklagelig og uten å kaste bort tid på unødvendige endringer og tilpasninger. Du mener selv at du ikke har noen spesielle evner, men du prøver å gjøre jobben så godt som mulig.

DIN BEDRIFT



NORDICON – SIKRE IT-LØSNINGER FOR DEG

Nordicon er et tradisjonsrikt selskap som tilbyr IT-løsninger til flyindustrien. Selskapet har en stab på 40 personer, og mange av dem har vært i selskapet siden det ble grunnlagt for 20 år siden. Nordicon har en lojal kundekrets fordi de ansatte er gode på prosjektledelse, og mange av dem har bygd nære relasjoner med sine kunder.

Nordicon er ikke et selskap som gjennomgår mange endringer, og toppledelsen består fortsatt av mange av de samme menneskene som grunnla selskapet. De fleste ansatte føler seg svært trygge i jobbene sine, og mange er venner og møtes utenfor arbeidsplassen.

DIN NÅVÆRENDE SITUASJON

I går, akkurat da du skulle til å forlate kontoret, fikk du en e-post fra sjefen din med følgende emne: "VIKTIG MELDING FRA LEDELSEN". I e-posten ber sjefen deg møte på et konferansesenter i sentrum neste morgen. E-posten nevner ikke hensikten med møtet, og du møter derfor opp på konferansesenteret litt bekymret og en smule nysgjerrig.

Når du kommer inn i konferanserommet, ser du at flere av kollegaene dine er der, men det er også flere mennesker der som du aldri har møtt før. Du tar plass ved et av bordene der flere av kollegaene dine sitter. Du vet fortsatt ikke hva som kommer til å skje. Kanskje du bør spørre kollegaene dine om de vet det – eller finne ut hvem de fremmede er ...

FORBEREDELSE

Du skal til å spille din rolle i den nåværende situasjonen.

Vurder nøye hva din rolle setter mest pris på i jobben sin.

MINE NOTATER



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?



DET GRØNNE LAGET

Koordinert felles innsats (3 poeng)

Jeg prøver å starte en koordinert innsats på tvers av alle avdelinger som støtter og driver endringen fremover - slik at vi kan levere en fullstendig og fremtidsrettet løsning til en stor ny kunde. Resultatet av dette kortet kommer an på hvordan de andre avdelingene handler.

Innvirkning:

Hvis tre av de fire lagene spiller kortet "koordinert felles innsats", flyttes bussene i alle lagene et felt frem. Hvis mindre enn tre lag spiller dette kortet, har det ingen virkning.

DET GRØNNE LAGET

Samarbeid med det gule laget (5 poeng)

Jeg ber mine ansatte holde nær kontakt med det gule laget og koordinere med dem konstant. Dette vil fremme implementeringen og dermed gi oss en større sjanse til å møte kravene til den nye kunden. Jeg er imidlertid redd for at dette vil legge mye press på de kundeansvarlige på det røde laget.

Innvirkning:

Den felles innsatsen til laget ditt og det gule laget flytter begge busser et felt frem. Den store arbeidsmengden fører til at det røde lagets buss flytter et felt bakover.

DET GRØNNE LAGET

Fokusert implementering på avdelingsnivå (8 poeng)

Jeg bruker mye energi på å fremskynde implementeringsprosessen i avdelingen for å møte fremtidens krav fra kunder og andre parter mer effektivt.

Innvirkning:

Dette kortet flytter lagets buss ett felt frem.

DET GRØNNE LAGET

Samarbeid med det røde laget (5 poeng)

Jeg ber mine ansatte holde nær kontakt med de kundeansvarlige på det røde laget og koordinere med dem konstant. Dette vil fremme implementeringen og dermed gi oss en større sjanse til å møte kravene til den nye kunden. Jeg er imidlertid redd for at dette vil legge mye press på de ansatte i det lille laget.

Innvirkning:

Den felles innsatsen til laget ditt og det røde laget flytter begge busser ett felt frem. Den store arbeidsmengden fører til at det lilla lagets buss flyttes ett felt bakover.

DET GRØNNE LAGET

Fokus på daglig drift (8 poeng)

Jeg senker tempoet på implementeringsprosessen for å gi de ansatte litt rom til å ta hånd om alle kundenes behov (og klager!), som må gjøres noe med her og nå.

Innvirkning:

Dette kortet flytter lagets buss ett felt bakover.

DET GRØNNE LAGET

Samarbeid med det lilla laget (5 poeng)

Jeg ber mine ansatte holde nær kontakt med det lilla laget og koordinere med dem konstant. Dette vil fremme implementeringen og dermed gi oss en større sjanse til å møte kravene til den nye kunden. Jeg tror dette vil legge mye press på de ansatte på det gule laget.

Innvirkning:

Den felles innsatsen til laget ditt og det lilla laget flytter begge busser ett felt frem. Den store arbeidsmengden fører til at det gule lagets buss flytter ett felt bakover.



DET GULE LAGET

Koordinert felles innsats (3 poeng)

Jeg prøver å starte en koordinert innsats på tvers av alle avdelinger som støtter og driver endringen fremover - slik at vi kan levere en fullstendig og fremtidsrettet løsning til en stor ny kunde. Resultatet av dette kortet kommer an på hvordan de andre avdelingene handler.

Innvirkning:

Hvis tre av de fire lagene spiller kortet "koordinert felles innsats", flyttes bussene i alle lagene et felt frem. Hvis mindre enn tre lag spiller dette kortet, har det ingen virkning.

DET GULE LAGET

Samarbeid med det grønne laget (5 poeng)

Jeg ber mine ansatte holde nær kontakt med det grønne laget og koordinere med dem konstant. Dette vil fremme implementeringen og dermed gi oss en større sjanse til å møte kravene til den nye kunden. Jeg tror det er en mulighet for at dette vil legge mye press på det røde laget hvis de ikke arbeider etter beste evne.

Innvirkning:

Den felles innsatsen til laget ditt og grønt lag flytter begge busser ett felt fremover. Den store arbeidsmengden fører til at det røde lagets buss flytter et felt bakover.

DET GULE LAGET

Fokusert implementering på avdelingsnivå (8 poeng)

Jeg bruker mye energi på å fremskynde implementeringsprosessen i avdelingen for å møte fremtidens krav fra kunder og andre parter mer effektivt.

Innvirkning:

Dette kortet flytter lagets buss ett felt frem.

DET GULE LAGET

Samarbeid med det røde laget (5 poeng)

Jeg ber mine ansatte holde nær kontakt med de kundeansvarlige på det røde laget og koordinere med dem konstant. Dette vil fremme implementeringen og dermed gi oss en større sjanse til å møte kravene til den nye kunden. Jeg er imidlertid redd for at dette vil legge mye press på de ansatte i det lille laget.

Innvirkning:

Den felles innsatsen til laget ditt og det røde laget flytter begge busser ett felt frem. Den store arbeidsmengden fører til at det lilla lagets buss flyttes ett felt bakover.

DET GULE LAGET

Fokus på daglig drift (8 poeng)

Jeg senker tempoet på implementeringsprosessen for å gi de ansatte litt rom til å ta hånd om alle kundenes behov (og klager!), som må gjøres noe med her og nå.

Innvirkning:

Dette kortet flytter lagets buss ett felt bakover.

DET GULE LAGET

Samarbeid med det lilla laget (5 poeng)

Jeg ber mine ansatte holde nær kontakt med det lilla laget og koordinere med dem konstant. Dette vil fremme implementeringen og dermed gi oss en større sjanse til å møte kravene til den nye kunden. Jeg forutser at det er en sjanse for at dette vil legge mye press på det grønne laget hvis de ikke klarer å yte etter beste evne.

Innvirkning:

Den felles innsatsen til laget ditt og det lilla laget flytter begge busser ett felt frem. Den store arbeidsmengden fører i sin tur til at det grønne lagets buss flytter ett felt bakover.



DET RØDE LAGET

Koordinert felles innsats (3 poeng)

Jeg prøver å starte en koordinert innsats på tvers av alle avdelinger som støtter og driver endringen fremover - slik at vi kan levere en fullstendig og fremtidsrettet løsning til en stor ny kunde. Resultatet av dette kortet avhenger av handlingene til de andre avdelingene.

Innvirkning:

Hvis tre av de fire lagene spiller kortet "koordinert felles innsats", flyttes bussene i alle lagene et felt frem. Hvis mindre enn tre lag spiller dette kortet, har det ingen virkning.

DET RØDE LAGET

Samarbeid med det grønne laget (5 poeng)

Jeg ber mine ansatte holde nær kontakt med det grønne laget og koordinere med dem konstant. Dette vil fremme implementeringen og dermed gi oss en større sjanse til å møte kravene til den nye kunden. Jeg tror det er en sjanse for at dette vil legge mye press på gult lag hvis de ikke klarer å yte etter beste evne.

Innvirkning:

Den felles innsatsen til laget ditt og grønt lag flytter begge busser ett felt fremover. Den store arbeidsmengden fører til at det gule lagets buss flytter ett felt bakover.

DET RØDE LAGET

Fokusert implementering på avdelingsnivå (8 poeng)

Jeg bruker mye energi på å fremskynde implementeringsprosessen i avdelingen for å møte fremtidens krav fra kunder og andre parter mer effektivt.

Innvirkning:

Dette kortet flytter lagets buss ett felt frem.

DET RØDE LAGET

Samarbeid med det gule laget (5 poeng)

Jeg ber mine ansatte holde nær kontakt med de kundeansvarlige på det gule laget og koordinere med dem konstant. Dette vil fremme implementeringen og dermed gi oss en større sjanse til å møte kravene til den nye kunden. Jeg er imidlertid redd for at dette vil legge mye press på integreringen på det lilla laget.

Innvirkning:

Den felles innsatsen til laget ditt og det gule laget flytter begge busser et felt frem. Den store arbeidsmengden fører til at det lilla lagets buss flyttes ett felt bakover.

DET RØDE LAGET

Fokus på daglig drift (8 poeng)

Jeg senker tempoet på implementeringsprosessen for å gi de ansatte litt rom til å ta hånd om alle kundenes behov (og klager!), som må gjøres noe med her og nå.

Innvirkning:

Dette kortet flytter lagets buss ett felt bakover.

DET RØDE LAGET

Samarbeid med det lilla laget (5 poeng)

Jeg ber mine ansatte holde nær kontakt med det lilla laget og koordinere med dem konstant. Dette vil fremme implementeringen og dermed gi oss en større sjanse til å møte kravene til den nye kunden. Jeg forutser at det er en sjanse for at dette vil legge mye press på det grønne laget hvis de ikke klarer å yte etter beste evne.

Innvirkning:

Den felles innsatsen til laget ditt og det lilla laget flytter begge busser ett felt fremover. Den store arbeidsmengden fører i sin tur til at det grønne lagets buss flytter ett felt bakover.



DET LILLA LAGET

Koordinert felles innsats (3 poeng)

Jeg prøver å starte en koordinert innsats på tvers av alle avdelinger som støtter og driver endringen fremover - slik at vi kan levere en fullstendig og fremtidsrettet løsning til en stor ny kunde. Resultatet av dette kortet avhenger av handlingene til de andre avdelingene.

Innvirkning:

Hvis tre av de fire lagene spiller kortet "koordinert felles innsats", flyttes bussene i alle lagene et felt frem. Hvis mindre enn tre lag spiller dette kortet, har det ingen virkning.

DET LILLA LAGET

Samarbeid med det grønne laget (5 poeng)

Jeg ber mine ansatte holde nær kontakt med det grønne laget og koordinere med dem konstant. Dette vil fremme implementeringen og dermed gi oss en større sjanse til å møte kravene til den nye kunden. Jeg tror det er en mulighet for at dette vil legge mye press på det røde laget hvis de ikke arbeider etter beste evne.

Innvirkning:

Den felles innsatsen til laget ditt og det grønne laget flytter begge busser ett felt fremover. Den store arbeidsmengden fører til at det røde lagets buss flytter et felt bakover.

DET LILLA LAGET

Fokusert implementering på avdelingsnivå (8 poeng)

Jeg bruker mye energi på å fremskynde implementeringsprosessen i avdelingen for å møte fremtidens krav fra kunder og andre parter mer effektivt.

Innvirkning:

Dette kortet flytter lagets buss ett felt frem.

DET LILLA LAGET

Samarbeid med det gule laget (5 poeng)

Jeg ber mine ansatte holde nær kontakt med det gule laget og koordinere med dem konstant. Dette vil fremme implementeringen og dermed gi oss en større sjanse til å møte kravene til den nye kunden. Jeg er imidlertid redd for at dette vil legge mye press på de ansatte på det grønne laget.

Innvirkning:

Den felles innsatsen til laget ditt og det gule laget flytter begge busser et felt frem. Den store arbeidsmengden fører i sin tur til at det grønne lagets buss flytter ett felt bakover.

DET LILLA LAGET

Fokus på daglig drift (8 poeng)

Jeg senker tempoet på implementeringsprosessen for å gi de ansatte litt rom til å ta hånd om alle kundenes behov (og klager!), som må gjøres noe med her og nå.

Innvirkning:

Dette kortet flytter lagets buss ett felt bakover.

DET LILLA LAGET

Samarbeid med det røde laget (5 poeng)

Jeg ber mine ansatte holde nær kontakt med de kundeansvarlige på det røde laget og koordinere med dem konstant. Dette vil fremme implementeringen og dermed gi oss en større sjanse til å møte kravene til den nye kunden. Jeg er imidlertid redd for at dette vil legge mye press på de ansatte på det gule laget.

Innvirkning:

Den felles innsatsen til laget ditt og det røde laget flytter begge busser ett felt frem. Den store arbeidsmengden fører til at det gule lagets buss flytter ett felt bakover.

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

DIN ROLLE: SJEF

INTRODUKSJON

Du spiller rollen som lederen som har en personlig samtale med en ansatt som er i opposisjon.

Du har invitert den ansatte til en samtale fordi han eller hun ikke vil være med på endringen som skal skje.

Det primære målet med samtalen er å hjelpe den ansatte å overvinne sin motstand.

For at du skal få til dette, er det viktig at du er åpen og søkende mot den ansatte. Du må finne ut av og ta tak i den underliggende årsaken til motstanden.

FORBEREDELSE

Diskuter utfordringen med skyggen før du begynner.

Se på situasjonen beskrevet i boksen, og sammenlign den med beskrivelsen av den ansatte i heftet samt hans eller hennes posisjon på brettet.

Hva tror du situasjonen kan være, og hvilken tilnærming tror du vill fungere best?

SKYGGEN

Skyggen er der for å hjelpe deg. Dere to er ansvarlige for å spille rollen sammen.

I løpet av samtalen kan både du og skyggen be om en time-out for å diskutere tingene.

Under time-outen «kan ikke» den ansatte høre hva dere sier til hverandre, men dere bør snakke høyt slik at resten av gruppen kan lære av diskusjonene deres.

SITUASJON

Du har hørt rykter om at den ansatte har kritisert måten du leder endringen på.

Den ansatte er en verdifull ressurs for avdelingen, og du vil gjøre ditt beste for å ordne opp i situasjonen.

Samtidig er det planlagt at det må gjøres kutt i staben. Du ønsker å bruke samtalen til å finne ut, direkte eller indirekte, om den ansatte er en del av avdelingens fremtid, eller om du blir nødt til å finne en annen løsning.

MINE NOTATER



Å SNAKKE OM MOTSTAND

DIN ROLLE: SKYGGJE

INTRODUKSJON

Du hjelper lederen som har en personlig samtale med en ansatt som er i opposisjon.

Lederen har invitert den ansatte fordi han eller hun ikke er med på endringen som skjer.

Det primære målet med samtalen er å hjelpe den ansatte å overvinne sin motstand.

For at du skal få til dette, er det viktig at du er åpen og søkende mot den ansatte. Lederen må finne og ta tak i den underliggende årsaken til motstanden.

FORBEREDELSE

Diskuter utfordringen med lederen før du begynner.

Se på situasjonen beskrevet i boksen, og sammenhold den med beskrivelsen av den ansatte i heftet samt hans eller hennes posisjon på brettet.

Hva tror du situasjonen kan være, og hvilken tilnærming tror du vill fungere best?

SJEFEN

Din jobb er å hjelpe sjefen. Dere to er ansvarlige for å spille rollen sammen.

Under samtalen kan både du og sjefen be om en time-out for å diskutere.

Under time-outen «kan ikke» den ansatte høre hva dere sier til hverandre, men dere bør snakke høyt slik at resten av gruppen kan lære av diskusjonene deres.

SITUASJON

Lederen har hørt rykter om at den ansatte har kritisert måten han eller hun har håndtert endringen på.

Den ansatte er en verdifull ressurs for avdelingen, og lederen vil jobbe hardt for å ordne opp i situasjonen. Samtidig er det planlagt at det skal kuttes i staben. Lederen ønsker å bruke samtalen til

å finne ut, direkte eller indirekte, om den ansatte er en del av avdelingens fremtid, eller om dere skal finne en annen løsning.

MINE NOTATER



Å SNAKKE OM MOTSTAND

DIN ROLLE: ANSATT

INTRODUKSJON

Hensikten med denne øvelsen er å øve på hvordan det føles å ha en vanskelig samtale med en ansatt som motsetter seg en endring.

Slike simulerte samtaler vil gjøre det litt lettere å holde vanskelige samtaler i det virkelige liv.

Du er ikke hovedpersonen i øvelsen, og målet ditt er ikke å vinne diskusjonen. Din hovedoppgave for denne øvelsen er å utfordre lederen i arbeidet med å prøve å overvinne motstanden i den ansatte du spiller. Gjør det vanskelig, men ikke umulig.

FORBEREDELSE

Se på situasjonen som er beskrevet i boksen, og sammenhold den med beskrivelsen i heftet samt posisjonen den ansatte du spiller, har på brettet.

SITUASJON

Du har blitt kalt inn til et møte med lederen. Det er ingen formell agenda.

Du har tidligere fortalt noen av kollegene at du mener lederen gjør en dårlig jobb i å lede endringen.

Du liker jobben din og er ikke interessert i å finne en ny.

Se deretter på utsagnene nedenfor, og velg et par som passer best. Et par må bestå av ett åpent problem eller bekymring kombinert med en underliggende grunn eller årsak.

Fullfør forberedelsen ved å vurdere hva lederen kan si (eller love å gjøre) for å gjøre ting bedre.

UTTALELSER

Problemer eller bekymringer

Jeg mener ikke lederen er der når det gjelder. Hun/han er ikke en god rollemodell, og hun/han kjøper seg ikke en gang inn i endringen selv.

Lederen lar alle andre ta de vanskelige valgene. Han/hun holder møte etter møte i stedet for bare å fortelle oss hva planen er.

Lederen favoriserer innspill fra gamle kolleger og ender opp med å gjøre tingene på samme måte som i den gamle organisasjonen.

Det virker ikke som det er noen plan eller orden i måten lederen gjør ting på. Alt han/hun gjør, virker tilfeldig.

Kommunikasjon og koordinering var et problem fra før, og nå er vi dobbelt så mange folk, så det kan bare bli verre.

Det var mye mer effektivt å jobbe på den gamle måten. Nå må vi lære alt fra bunnen av. Det er bortkastet tid.

Vi prøver å gjøre for mye på samme tid. Jeg føler meg overarbeidet og stresset.

UNDERLIGGENDE PROBLEMER

Jeg er forvirret og usikker.

Jeg føler meg ikke anerkjent og verdsatt.

Jeg tror jeg ville vært en bedre leder.

Jeg føler begrenset i min personlige frihet.

Jeg mister makt.

Jeg føler meg isolert og alene.

Å SNAKKE OM MOTSTAND

DIN ROLLE: OBSERVATØR

Din oppgave er å observere samtalen og gi tilbakemelding når samtalen er over.

Før du starter, skal du også hjelpe medarbeideren med å forberede samtalen.

I LØPET AV SAMTALEN BØR DU VURDERE FØLGENDE:

Hva sa og gjorde lederen som hadde en positiv effekt på den ansatte

- for å skape et klima der den ansatte var bekvem og kunne snakke fritt?
- for å finne ut hva problemet og den underliggende utfordringen er?
- for å avhjelpe situasjonen?

Hvordan passet lederens tilnærming til den ansattes motstandsnivå og personlighet?



Å GI GODE TILBAKEMELDINGER

Tenk over følgende når du gir tilbakemeldinger:

- Bruk tredjeperson (si "leder", ikke "du"), og snakk til gruppen, ikke til personen som spiller leder.
- Fokuser på innholdet i samtalen, ikke fremførelsen. Dere er her for å lære å ha en samtale om endring, ikke for å bli bedre rollespillere.
- Fokuser på hvordan lederens tilnærming passer til hvordan den ansatte beskriver situasjonen.
- Fokuser på historien og øvelsen, ikke trekk konklusjoner til den virkelige verden.