

# 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.

# FÖRSVARA LEDNINGSBESLUT

## PRESENTATION AV LEDNINGEN

**Ni är avdelningschefer från antingen Nordicon eller TLA, två företag som just har slagits ihop under namnet TLA.**

- Båda företagen är inom IT-sektorn.
- Du representerar de chefer som kommer att leda IT-plattformsavdelningar i framtiden.

Du ska göra en presentation för medarbetarna och berätta att TLA har tagit över konkurrenten Nordicon.

Din vd är utomlands och kan inte närvara vid presentationen av sammanslagningen för medarbetarna.

Han (vd:n) har gjort en informationsvideo och förväntar sig att du använder videon som en del av din information.

**Din presentation måste informera medarbetarna om förvärvet.**

- Det har beslutats att det inte är vd:n, utan du som har hand om den dagliga ledningen av företaget, som ska avslöja nyheten för medarbetarna.

**Medarbetare från båda företagen är närvarande i rummet.**

- Medarbetarna kan ha hört rykten, men har inte på annat sätt blivit informerade om förvärvet.
- Det här är första gången alla medarbetare har samlats på samma ställe.

Läs igenom casematerialet och tänk på alla potentiella utmaningar som sammanslagningen innebär – så att du kan avslöja nyheten för medarbetarna på bästa möjliga sätt.

### **FAKTA**

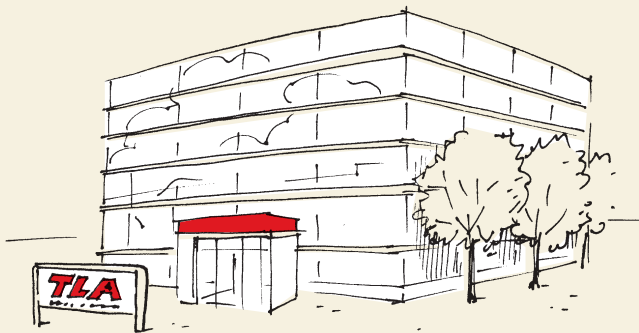
Affären har slutförts, och avtalet har undertecknats. Medarbetarna har inte blivit informerade ännu, och nyheten kommer att stå i tidningarna i morgon. Det finns fortfarande en del områden som är oklara eller osäkra:

- Den slutliga bolagsstrukturen är inte känd ännu, men TLA har precis blivit omstrukturerat så vi måste ta det lugnt på den fronten.
- Vi kanske måste låta 10 % av de 40 medarbetarna gå om de blir överflödiga efter förvärvet.
- Detta är inte känt ännu, men man tittar på modeller för naturlig avgång.
- Det är ännu inte bestämt vilka plattformar, system och rutiner som kommer att implementeras.

### **Stämning:**

Många rykten om förvärvet cirkulerar redan bland medarbetarna. De måste bli informerade nu.

# DE TVÅ FÖRETAGEN



## **TLA** – FRAMTIDENS IT-LÖSNINGAR

TLA är ett internationellt IT-tjänstföretag med filialer i 20 olika länder. Företaget har för närvarande 2 000 medarbetare, varav 60 här i landet. TLA är en av de största leverantörerna av integrerade IT-lösningar för shippingsektorn.

TLA är känt för att vara före sin tid när det gäller programvaran de levererar, och företaget är mycket starkt när det gäller försäljning och support. Av dessa skäl är kunderna villiga att betala ett högre pris till TLA jämfört med konkurrenterna.

TLA anpassar sig snabbt till förändringar och genomgår regelbundet omorganisationer i ledningen och ändringar i ledarskapsfilosofin. Avdelningar har lagts ner, nya har inrättats och mindre företag har köpts upp. Organisationen är hierarkisk och kulturen är ledningsorienterad.

## **NORDICON** – TRYGGHET I DINA IT-LÖSNINGAR

Nordicon är ett traditionsrikt företag som erbjuder IT-lösningar för luftfartsindustrin. Företaget har en personalstyrka på 40 personer, varav många har arbetat på företaget sedan det grundades för 20 år sedan.

Nordicon har en trogen kundkrets eftersom medarbetarna är bra på projektstyrning, och många av dem har byggt upp nära relationer med sina kunder.

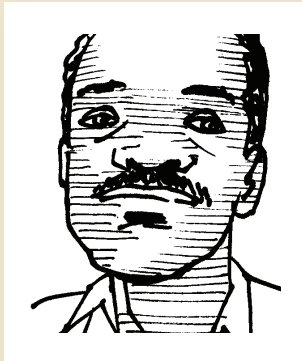
Nordicon är inte ett företag som genomgår en mängd förändringar, och den högsta ledningen består fortfarande av många av de personer som grundade företaget. De flesta av medarbetarna känner sig mycket trygga i sina arbeten och många är vänner och umgås på fritiden.



# FÖRSVARA LEDNINGSBESLUT

## INSTRUKTIONER

### DIN ROLL



### Allan

- Teknisk konsult på Nordicon i tjugo år
- Ansvarsfull och väl förberedd
- Gillar ordning och struktur

När du började på Nordicon var du och Kapil de enda på supportavdelningen. Kapil är din tidigare chef som gick i pension under sammanslagningen och du saknar honom. Kapil såg till att varje dag var den andra lik. Du visste vad som behövde göras och kunde göra det i din egen takt. Allting var lugnt och ordnat förut, men nu tvingas du sätta upp lappar som: *"Din mamma jobbar inte här. Städa upp din egen röra!"*

### DITT FÖRETAG



#### NORDICON – TRYGGHET I DINA IT-LÖSNINGAR

Nordicon är ett traditionsrikt företag som erbjuder IT-lösningar för luftfartsindustrin. Företaget har en personalstyrka på 40 personer, varav många har arbetat på företaget sedan det grundades för 20 år sedan. Nordicon har en trogen kundkrets eftersom medarbetarna är bra på projektstyrning, och många av dem har byggt upp nära relationer med sina kunder.

Nordicon är inte ett företag som genomgår en mängd förändringar, och den högsta ledningen består fortfarande av många av de människor som grundade företaget. De flesta av medarbetarna känner sig mycket trygga i sina arbeten och många är vänner och umgås på fritiden.

### DIN NUVARANDE SITUATION

Precis när du var på väg att lämna kontoret i går, fick du ett mejl från din chef med ämnet: "VIKTIGT MEDDELANDE FRÅN LEDNINGEN." I mejlet uppmanades du att komma till ett konferenscenter i centrum den här morgonen. I mejlet nämndes inte syftet med mötet och därför anländer du till konferenscentret både nyfiken och lite orolig.

När du kommer in i konferensrummet känner du igen flera av dina kollegor, men det finns också flera andra personer du aldrig har träffat förut. Du tar plats vid ett av borden där flera av dina kollegor sitter. Du vet fortfarande inte vad som ska hända. Du kanske ska fråga dina kollegor om de vet – eller ta reda på vilka främlingarna är ...

### FÖRBEREDELSE

Du är på väg att spela din roll i din nuvarande situation.

Tänk noga igenom vad personen du spelar uppskattar mest med sitt jobb.

### MINA ANTECKNINGAR



# FÖRSVARA LEDNINGSBESLUT

## INSTRUKTIONER

### DIN ROLL



### Barbara

- Teknisk konsult på TLA i tre år
- Arbetar hårt och är organiserad
- Otålig och handlingskraftig

Redan din första arbetsdag började du att förbättra avdelningarnas verktyg och rutiner. Thomas, den tidigare konsulten, erbjöd sin hjälp, men du föredrog att göra arbetet själv – för att se till att det blev ordentligt gjort. Det blev Thomas lite sårad över. Redan under din första vecka på TLA hade du utarbetat en detaljerad plan för hur interna verktyg och rutiner skulle kunna effektiviseras.

### DITT FÖRETAG



#### TLA – FRAMTIDENS IT-LÖSNINGAR

TLA är ett internationellt IT-tjänstföretag med filialer i 20 olika länder. Företaget har för närvarande 2 000 medarbetare, varav 60 här i landet. TLA är en av de största leverantörerna av integrerade IT-lösningar för shippingsektorn. TLA är känt för att vara före sin tid när det gäller programvaran de levererar, och företaget är mycket starkt när det gäller försäljning och support. Av dessa skäl är kunderna villiga att betala ett högre pris till TLA jämfört med konkurrenterna.

TLA anpassar sig snabbt till förändringar och genomgår regelbundet omorganisationer i ledningen och ändringar i ledarskapsfilosofin. Avdelningar har lagts ner, nya har inrättats och mindre företag har köpts upp. Organisationen är hierarkisk och kulturen är ledningsorienterad.

### DIN NUVARANDE SITUATION

Precis när du var på väg att lämna kontoret i går, fick du ett mejl från din chef med ämnet: "VIKTIGT MEDDELANDE FRÅN LEDNINGEN." I mejlet uppmanades du att komma till ett konferenscenter i centrum den här morgonen. I mejlet nämndes inte syftet med mötet och därför anländer du till konferenscentret både nyfiken och lite orolig.

När du kommer in i konferensrummet känner du igen flera av dina kollegor, men det finns också flera andra personer du aldrig har träffat förut. Du tar plats vid ett av borden där flera av dina kollegor sitter. Du vet fortfarande inte vad som ska hända. Du kanske ska fråga dina kollegor om de vet – eller ta reda på vilka främlingarna är ...

### FÖRBEREDELSE

Du är på väg att spela din roll i din nuvarande situation.

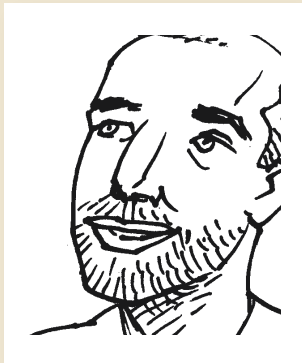
Tänk noga igenom vad personen du spelar uppskattar mest med sitt jobb.

### MINA ANTECKNINGAR

# FÖRSVARA LEDNINGSBESLUT

## INSTRUKTIONER

### DIN ROLL



### Christopher

- Projektledare på Nordicon i femton år
- Öppen och spontan
- Livlig och energisk

När du började tog det inte lång tid innan alla på Nordicon visste vem du var. Du vet tillräckligt om allt för att kunna diskutera detaljer med alla. Du håller alltid nära kontakt med dina kollegor, och i slutet av veckan gillar du att uppmuntra sociala aktiviteter. Du är bra på att hjälpa till, ler mycket och älskar att prata med dina kollegor.

### DITT FÖRETAG



#### NORDICON – TRYGGHET I DINA IT-LÖSNINGAR

Nordicon är ett traditionsrikt företag som erbjuder IT-lösningar för luftfartsindustrin. Företaget har en personalstyrka på 40 personer, varav många har arbetat på företaget sedan det grundades för 20 år sedan. Nordicon har en trogen kundkrets eftersom medarbetarna är bra på projektstyrning, och många av dem har byggt upp nära relationer med sina kunder.

Nordicon är inte ett företag som genomgår en mängd förändringar, och den högsta ledningen består fortfarande av många av de människor som grundade företaget. De flesta av medarbetarna känner sig mycket trygga i sina arbeten och många är vänner och umgås på fritiden.

### DIN NUVARANDE SITUATION

Precis när du var på väg att lämna kontoret i går, fick du ett mejl från din chef med ämnet: "VIKTIGT MEDDELANDE FRÅN LEDNINGEN." I mejlet uppmanades du att komma till ett konferenscenter i centrum den här morgonen. I mejlet nämndes inte syftet med mötet och därför anländer du till konferenscentret både nyfiken och lite orolig.

När du kommer in i konferensrummet känner du igen flera av dina kollegor, men det finns också flera andra personer du aldrig har träffat förut. Du tar plats vid ett av borden där flera av dina kollegor sitter. Du vet fortfarande inte vad som ska hända. Du kanske ska fråga dina kollegor om de vet – eller ta reda på vilka främlingarna är ...

### FÖRBEREDELSE

Du är på väg att spela din roll i din nuvarande situation.

Tänk noga igenom vad personen du spelar uppskattar mest med sitt jobb.

### MINA ANTECKNINGAR



# FÖRSVARA LEDNINGSBESLUT

## INSTRUKTIONER

### DIN ROLL



### Daria

- Dokumentationschef på Nordicon i fem år
- Våldigt hängiven
- Perfektionist och noggrann

När du anställdes på Nordicon förändrades tonen på driftsavdelningen. Du talar vänligt och korrekt till både kunder och medarbetare och du följer alltid upp önskemål och frågor och mycket noggrant. Du jobbar hårt hela dagen och din perfektionism kan ibland irritera dina kollegor – ibland måste man släppa taget om något för att få saker och ting gjorda. Du retar dig vanligen på att du inte kunde göra jobbet ännu bättre.

### DITT FÖRETAG



#### NORDICON – TRYGGHET I DINA IT-LÖSNINGAR

Nordicon är ett traditionsrikt företag som erbjuder IT-lösningar för luftfartsindustrin. Företaget har en personalstyrka på 40 personer, varav många har arbetat på företaget sedan det grundades för 20 år sedan. Nordicon har en trogen kundkrets eftersom medarbetarna är bra på projektstyrning, och många av dem har byggt upp nära relationer med sina kunder.

Nordicon är inte ett företag som genomgår en mängd förändringar, och den högsta ledningen består fortfarande av många av de människor som grundade företaget. De flesta av medarbetarna känner sig mycket trygga i sina arbeten och många är vänner och umgås på fritiden.

### DIN NUVARANDE SITUATION

Precis när du var på väg att lämna kontoret i går, fick du ett mejl från din chef med ämnet: "VIKTIGT MEDDELANDE FRÅN LEDNINGEN." I mejlet uppmanades du att komma till ett konferenscenter i centrum den här morgonen. I mejlet nämndes inte syftet med mötet och därför anländer du till konferenscentret både nyfiken och lite orolig.

När du kommer in i konferensrummet känner du igen flera av dina kollegor, men det finns också flera andra personer du aldrig har träffat förut. Du tar plats vid ett av borden där flera av dina kollegor sitter. Du vet fortfarande inte vad som ska hända. Du kanske ska fråga dina kollegor om de vet – eller ta reda på vilka främlingarna är ...

### FÖRBEREDELSE

Du är på väg att spela din roll i din nuvarande situation.

Tänk noga igenom vad personen du spelar uppskattar mest med sitt jobb.

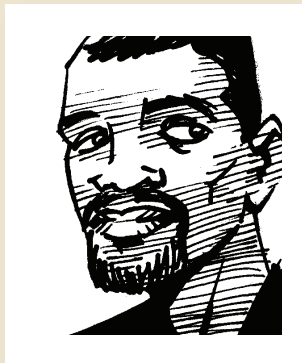
### MINA ANTECKNINGAR



# FÖRSVARA LEDNINGSBESLUT

## INSTRUKTIONER

### DIN ROLL



### Ebrahim

- Teknisk konsult på TLA i två år
- Mycket självsäker
- Egensinnig och energisk

Ända sedan du blev konsult på TLA har ditt sätt att ge plattformssupport till avdelningarna varit ett återkommande ämne på personalmötena. Som när en frustrerad ung mjukvaruutvecklare berättade hur du hade anpassat din egen kod till ett helt annat system som enligt uppgift var mer uppdaterat än det ursprungliga. Ditt svar var bara: *"Det var det enda rätta att göra."* Sedan sa du att du måste gå ifrån mötet för att du hade något viktigt att göra.

### DITT FÖRETAG



#### TLA – FRAMTIDENS IT-LÖSNINGAR

TLA är ett internationellt IT-tjänstföretag med filialer i 20 olika länder. Företaget har för närvarande 2 000 medarbetare, varav 60 här i landet. TLA är en av de största leverantörerna av integrerade IT-lösningar för shippingsektorn. TLA är känt för att vara före sin tid när det gäller programvaran de levererar, och företaget är mycket starkt när det gäller försäljning och support. Av dessa skäl är kunderna villiga att betala ett högre pris till TLA jämfört med konkurrenterna.

TLA anpassar sig snabbt till förändringar och genomgår regelbundet omorganisationer i ledningen och ändringar i ledarskapsfilosofin. Avdelningar har lagts ner, nya har inrättats och mindre företag har köpts upp. Organisationen är hierarkisk och kulturen är ledningsorienterad.

### DIN NUVARANDE SITUATION

Precis när du var på väg att lämna kontoret i går, fick du ett mejl från din chef med ämnet: "VIKTIGT MEDDELANDE FRÅN LEDNINGEN." I mejlet uppmanades du att komma till ett konferenscenter i centrum den här morgonen. I mejlet nämndes inte syftet med mötet och därför anländer du till konferenscentret både nyfiken och lite orolig.

När du kommer in i konferensrummet känner du igen flera av dina kollegor, men det finns också flera andra personer du aldrig har träffat förut. Du tar plats vid ett av borden där flera av dina kollegor sitter. Du vet fortfarande inte vad som ska hända. Du kanske ska fråga dina kollegor om de vet – eller ta reda på vilka främlingarna är ...

### FÖRBEREDELSE

Du är på väg att spela din roll i din nuvarande situation.

Tänk noga igenom vad personen du spelar uppskattar mest med sitt jobb.

### MINA ANTECKNINGAR

# FÖRSVARA LEDNINGSBESLUT

## INSTRUKTIONER

### DIN ROLL



### Felix

- Kontorssupport på TLA i mindre än ett år
- Effektiv och energisk
- Impulsiv och har lätt att anpassa dig

Sedan du började på TLA som kontorist för ett år sedan har leveranstiden på nyckelkort, parkeringskort och ID-kort varit kortare än någonsin. På senare tid har dock många kort försvunnit, och du har erkänt att du ofta glömmet att registrera vem som har vilka kort eftersom formaliteter tråkar ut dig. Du skulle mycket hellre surfa på Internet och läsa om de senaste IT-prylarna. Vem vet – de kan ju vara användbara för företaget!

### DITT FÖRETAG



#### TLA – FRAMTIDENS IT-LÖSNINGAR

TLA är ett internationellt IT-tjänstföretag med filialer i 20 olika länder. Företaget har för närvarande 2 000 medarbetare, varav 60 här i landet. TLA är en av de största leverantörerna av integrerade IT-lösningar för shippingsektorn. TLA är känt för att vara före sin tid när det gäller programvaran de levererar, och företaget är mycket starkt när det gäller försäljning och support. Av dessa skäl är kunderna villiga att betala ett högre pris till TLA jämfört med konkurrenterna.

TLA anpassar sig snabbt till förändringar och genomgår regelbundet omorganisationer i ledningen och ändringar i ledarskapsfilosofin. Avdelningar har lagts ner, nya har inrättats och mindre företag har köpts upp. Organisationen är hierarkisk och kulturen är ledningsorienterad.

### DIN NUVARANDE SITUATION

Precis när du var på väg att lämna kontoret i går, fick du ett mejl från din chef med ämnet: "VIKTIGT MEDDELANDE FRÅN LEDNINGEN." I mejlet uppmanades du att komma till ett konferenscenter i centrum den här morgonen. I mejlet nämndes inte syftet med mötet och därför anländer du till konferenscentret både nyfiken och lite orolig.

När du kommer in i konferensrummet känner du igen flera av dina kollegor, men det finns också flera andra personer du aldrig har träffat förut. Du tar plats vid ett av borden där flera av dina kollegor sitter. Du vet fortfarande inte vad som ska hända. Du kanske ska fråga dina kollegor om de vet – eller ta reda på vilka främlingarna är ...

### FÖRBEREDELSE

Du är på väg att spela din roll i din nuvarande situation.

Tänk noga igenom vad personen du spelar uppskattar mest med sitt jobb.

### MINA ANTECKNINGAR

# FÖRSVARA LEDNINGSBESLUT

## INSTRUKTIONER

### DIN ROLL



### George

- Teknisk konsult på Nordicon i sju år
- Mycket tävlingsinriktad
- Bestämd och resultatorienterad

Under din anställningsintervju för tjänsten som teknisk konsult på Nordicon, frågade du om företaget hade en utmärkelse för "månadens medarbetare" för att belöna den medarbetare som varit mest effektiv med att förbättra stabiliteten eller ta bort buggar i plattformarna. Det här var en ny idé för Nordicons ledning som valde att anställa dig på grund av ditt uppenbara driv. Du tycker inte att det alltid har funnits en koppling mellan insats och belöning på Nordicon så du hoppas att det kommer att bli större insyn i vem som är den mest produktiva medarbetaren.

### DITT FÖRETAG



#### NORDICON – TRYGGHET I DINA IT-LÖSNINGAR

Nordicon är ett traditionsrikt företag som erbjuder IT-lösningar för luftfartsindustrin. Företaget har en personalstyrka på 40 personer, varav många har arbetat på företaget sedan det grundades för 20 år sedan. Nordicon har en trogen kundkrets eftersom medarbetarna är bra på projektstyrning, och många av dem har byggt upp nära relationer med sina kunder.

Nordicon är inte ett företag som genomgår en mängd förändringar, och den högsta ledningen består fortfarande av många av de människor som grundade företaget. De flesta av medarbetarna känner sig mycket trygga i sina arbeten och många är vänner och umgås på fritiden.

### DIN NUVARANDE SITUATION

Precis när du var på väg att lämna kontoret i går, fick du ett mejl från din chef med ämnet: "VIKTIGT MEDDELANDE FRÅN LEDNINGEN." I mejlet uppmanades du att komma till ett konferenscenter i centrum den här morgonen. I mejlet nämndes inte syftet med mötet och därför anländer du till konferenscentret både nyfiken och lite orolig.

När du kommer in i konferensrummet känner du igen flera av dina kollegor, men det finns också flera andra personer du aldrig har träffat förut. Du tar plats vid ett av borden där flera av dina kollegor sitter. Du vet fortfarande inte vad som ska hända. Du kanske ska fråga dina kollegor om de vet – eller ta reda på vilka främlingarna är ...

### FÖRBEREDELSE

Du är på väg att spela din roll i din nuvarande situation.

Tänk noga igenom vad personen du spelar uppskattar mest med sitt jobb.

### MINA ANTECKNINGAR



# FÖRSVARA LEDNINGSBESLUT

## INSTRUKTIONER

### DIN ROLL



### Helen

- Dokumentationschef på Nordicon sedan företaget grundades
- Förtroendeingivande och omtänksam
- Samvetsgrann och plikttrogen

Du är känd på alla avdelningarna för din omtänksamma personlighet. Du har nästan alltid tid att höra om kollegornas familjer, hobbyer och semesterplaner när du går förbi med posten. Dina kollegor kallar dig "tant Helen" eftersom du alltid är beredd att lyssna på deras problem och ta dem på allvar, oavsett om problemen är stora eller små. Det är nästan som om du bryr dig mer om andras välbefinnande än ditt eget.. Därför värdesätter du också att det finns tid att prata om andra saker som inte är direkt relaterade till arbetet.

### DITT FÖRETAG



#### NORDICON – TRYGGHET I DINA IT-LÖSNINGAR

Nordicon är ett traditionsrikt företag som erbjuder IT-lösningar för luftfartsindustrin. Företaget har en personalstyrka på 40 personer, varav många har arbetat på företaget sedan det grundades för 20 år sedan. Nordicon har en trogen kundkrets eftersom medarbetarna är bra på projektstyrning, och många av dem har byggt upp nära relationer med sina kunder.

Nordicon är inte ett företag som genomgår en mängd förändringar, och den högsta ledningen består fortfarande av många av de människor som grundade företaget. De flesta av medarbetarna känner sig mycket trygga i sina arbeten och många är vänner och umgås på fritiden.

### DIN NUVARANDE SITUATION

Precis när du var på väg att lämna kontoret i går, fick du ett mejl från din chef med ämnet: "VIKTIGT MEDDELANDE FRÅN LEDNINGEN." I mejlet uppmanades du att komma till ett konferenscenter i centrum den här morgonen. I mejlet nämndes inte syftet med mötet och därför anländer du till konferenscentret både nyfiken och lite orolig.

När du kommer in i konferensrummet känner du igen flera av dina kollegor, men det finns också flera andra personer du aldrig har träffat förut. Du tar plats vid ett av borden där flera av dina kollegor sitter. Du vet fortfarande inte vad som ska hända. Du kanske ska fråga dina kollegor om de vet – eller ta reda på vilka främlingarna är ...

### FÖRBEREDELSE

Du är på väg att spela din roll i din nuvarande situation.

Tänk noga igenom vad personen du spelar uppskattar mest med sitt jobb.

### MINA ANTECKNINGAR





# FÖRSVARA LEDNINGSBESLUT

## INSTRUKTIONER

### DIN ROLL



### Imelda

- Teknisk konsult på TLA i ett halvår
- Skicklig och idérisk
- Entusiastisk och otålig

För ett halvår sedan fick TLA en spontan ansökan där du presenterade tio skarpa förslag på hur TLA skulle kunna optimera användningen av interna system och databaser. Efter ett kort telefonsamtal anställdes du som IT-konsult. Sedan dess har du entusiastiskt genomfört en rad projekt för att effektivisera TLA:s arbetsrutiner. Flera av projekten har redan förkastats eller satts på standby eftersom du har fått en ännu bättre idé.

### DITT FÖRETAG



#### TLA – FRAMTIDENS IT-LÖSNINGAR

TLA är ett internationellt IT-tjänstföretag med filialer i 20 olika länder. Företaget har för närvarande 2 000 medarbetare, varav 60 här i landet. TLA är en av de största leverantörerna av integrerade IT-lösningar för shippingsektorn. TLA är känt för att vara före sin tid när det gäller programvaran de levererar, och företaget är mycket starkt när det gäller försäljning och support. Av dessa skäl är kunderna villiga att betala ett högre pris till TLA jämfört med konkurrenterna.

TLA anpassar sig snabbt till förändringar och genomgår regelbundet omorganisationer i ledningen och ändringar i ledarskapsfilosofin. Avdelningar har lagts ner, nya har inrättats och mindre företag har köpts upp. Organisationen är hierarkisk och kulturen är ledningsorienterad.

### DIN NUVARANDE SITUATION

Precis när du var på väg att lämna kontoret i går, fick du ett mejl från din chef med ämnet: "VIKTIGT MEDDELANDE FRÅN LEDNINGEN." I mejlet uppmanades du att komma till ett konferenscenter i centrum den här morgonen. I mejlet nämndes inte syftet med mötet och därför anländer du till konferenscentret både nyfiken och lite orolig.

När du kommer in i konferensrummet känner du igen flera av dina kollegor, men det finns också flera andra personer du aldrig har träffat förut. Du tar plats vid ett av borden där flera av dina kollegor sitter. Du vet fortfarande inte vad som ska hända. Du kanske ska fråga dina kollegor om de vet – eller ta reda på vilka främlingarna är ...

### FÖRBEREDELSE

Du är på väg att spela din roll i din nuvarande situation.

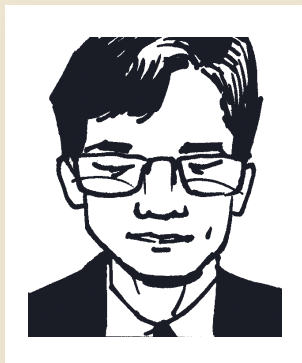
Tänk noga igenom vad personen du spelar uppskattar mest med sitt jobb.

### MINA ANTECKNINGAR

# FÖRSVARA LEDNINGSBESLUT

## INSTRUKTIONER

### DIN ROLL



### Jun

- Testledare på Nordicon i elva år
- Jordnära och snäll
- Noggrann och detaljorienterad

Trots att du har arbetat som testledare på Nordicon i mer än elva år, vet flera av dina kollegor fortfarande inte vad du är för en typ. Du är nämligen en tystlåten person. Du utför underhåll och kvalitetssäkring av produkterna till punkt och pricka och spiller inte tid på onödiga ändringar och anpassningar. Du själv tycker inte att du kan något särskilt, men du strävar efter att utföra ditt jobb så bra som möjligt.

### DITT FÖRETAG



#### NORDICON – TRYGGHET I DINA IT-LÖSNINGAR

Nordicon är ett traditionsrikt företag som erbjuder IT-lösningar för luftfartsindustrin. Företaget har en personalstyrka på 40 personer, varav många har arbetat på företaget sedan det grundades för 20 år sedan. Nordicon har en trogen kundkrets eftersom medarbetarna är bra på projektstyrning, och många av dem har byggt upp nära relationer med sina kunder.

Nordicon är inte ett företag som genomgår en mängd förändringar, och den högsta ledningen består fortfarande av många av de människor som grundade företaget. De flesta av medarbetarna känner sig mycket trygga i sina arbeten och många är vänner och umgås på fritiden.

### DIN NUVARANDE SITUATION

Precis när du var på väg att lämna kontoret i går, fick du ett mejl från din chef med ämnet: "VIKTIGT MEDDELANDE FRÅN LEDNINGEN." I mejlet uppmanades du att komma till ett konferenscenter i centrum den här morgonen. I mejlet nämndes inte syftet med mötet och därför anländer du till konferenscentret både nyfiken och lite orolig.

När du kommer in i konferensrummet känner du igen flera av dina kollegor, men det finns också flera andra personer du aldrig har träffat förut. Du tar plats vid ett av borden där flera av dina kollegor sitter. Du vet fortfarande inte vad som ska hända. Du kanske ska fråga dina kollegor om de vet – eller ta reda på vilka främlingarna är ...

### FÖRBEREDELSE

Du är på väg att spela din roll i din nuvarande situation.

Tänk noga igenom vad personen du spelar uppskattar mest med sitt jobb.

### MINA ANTECKNINGAR



# 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 GRÖNA TEAMET

#### Samordnad gemensam ansträngning (3 poäng)

Jag försöker starta en samordnad insats mellan alla avdelningar som stödjer och driver förändring framåt – så att vi kan leverera en komplett, framtidssäker lösning till den nya stora kunden. Resultatet av det här kortet är beroende av de andra avdelningarnas insatser.

#### Påverkan:

Om tre av de fyra teamen spelar kortet "Samordnad gemensam ansträngning", flyttar alla teams bussar en ruta framåt. Om färre än tre team spelar det här kortet blir det ingen effekt.

### DET GRÖNA TEAMET

#### Samarbete med det gula teamet (5 poäng)

Jag ber mina medarbetare att hålla nära kontakt och kontinuerligt samordna med det gula teamet för att främja implementeringen och därmed få en större chans att uppfylla den nya stora kundens krav. Men jag är rädd att det här kommer att sätta stor press på de kundansvariga i det röda laget.

#### Påverkan:

Ditt teams och det gula teamets gemensamma ansträngningar flyttar båda bussarna en ruta framåt. Däremot innebär det röda teamets stora arbetsbörda att deras buss flyttar en ruta bakåt.

### DET GRÖNA TEAMET

#### Fokuserad implementering på avdelningsnivå (8 poäng)

Jag lägger en massa energi på att påskynda implementeringsprocessen på avdelningen för att kunna uppfylla kunders och andra parter framtida krav mer effektivt.

#### Påverkan:

Det här kortet flyttar ditt teams buss en ruta framåt.

### DET GRÖNA TEAMET

#### Samarbete med det röda teamet (5 poäng)

Jag ber mina medarbetare att hålla nära kontakt och kontinuerligt samordna med de kundansvariga i det röda teamet för att främja implementeringen och därmed få en större chans att uppfylla den nya stora kundens framtida krav. Men jag är rädd att det här kommer att sätta stor press på medarbetarna i det lila teamet.

#### Påverkan:

Ditt teams och det röda teamets gemensamma ansträngningar flyttar båda bussarna en ruta framåt. Däremot innebär det lila teamets stora arbetsbörda att deras buss flyttar en ruta bakåt.

### DET GRÖNA TEAMET

#### Fokus på den dagliga driften (8 poäng)

Jag lättar på gasen för implementeringsprocessen så att mina medarbetare får lite utrymme att ta hand om alla kundbehov (och klagomål!) som måste hanteras här och nu.

#### Påverkan:

Det här kortet flyttar ditt teams buss en ruta bakåt.

### DET GRÖNA TEAMET

#### Samarbete med det lila teamet (5 poäng)

Jag ber mina medarbetare att hålla nära kontakt och kontinuerligt samordna med det lila teamet för att främja implementeringen och därmed få en större chans att uppfylla den nya stora kundens krav. Jag förutspår att det kommer att sätta stor press på medarbetarna i det gula teamet.

#### Påverkan:

Ditt teams och det lila teamets gemensamma ansträngningar flyttar båda bussarna en ruta framåt. Däremot innebär det gula teamets stora arbetsbörda att deras buss flyttar en ruta bakåt.



### DET GULA TEAMET

#### Samordnad gemensam ansträngning (3 poäng)

Jag försöker starta en samordnad insats mellan alla avdelningar som stödjer och driver förändring framåt – så att vi kan leverera en komplett, framtidssäker lösning till den nya stora kunden. Resultatet av det här kortet är beroende av de andra avdelningarnas insatser.

#### Påverkan:

Om tre av de fyra teamen spelar kortet "Samordnad gemensam ansträngning", flyttar alla teams bussar en ruta framåt. Om färre än tre team spelar det här kortet blir det ingen effekt.

### DET GULA TEAMET

#### Samarbete med det gröna teamet (5 poäng)

Jag ber mina medarbetare att hålla nära kontakt och kontinuerligt samordna med det gröna teamet för att främja implementeringen och därmed få en större chans att uppfylla den nya stora kundens krav. Jag förutspår att det finns en risk för att det här kommer att sätta stor press på det röda teamet, om de inte presterar sitt allra bästa.

#### Påverkan:

Ditt teams och det gröna teamets gemensamma ansträngningar flyttar båda bussarna en ruta framåt. Däremot innebär det röda teamets stora arbetsbörda att deras buss flyttar en ruta bakåt.

### DET GULA TEAMET

#### Fokuserad implementering på avdelningsnivå (8 poäng)

Jag lägger en massa energi på att påskynda implementeringsprocessen på avdelningen för att kunna uppfylla kunders och andra parter framtida krav mer effektivt.

#### Påverkan:

Det här kortet flyttar ditt teams buss en ruta framåt.

### DET GULA TEAMET

#### Samarbete med det röda teamet (5 poäng)

Jag ber mina medarbetare att hålla nära kontakt och kontinuerligt samordna med de kundansvariga i det röda teamet för att främja implementeringen och därmed få en större chans att uppfylla den nya stora kundens framtida krav. Men jag är rädd att det här kommer att sätta stor press på medarbetarna i det lila teamet.

#### Påverkan:

Ditt teams och det röda teamets gemensamma ansträngningar flyttar båda bussarna en ruta framåt. Däremot innebär det lila teamets stora arbetsbörda att deras buss flyttar en ruta bakåt.

### DET GULA TEAMET

#### Fokus på den dagliga driften (8 poäng)

Jag lättar på gasen för implementeringsprocessen så att mina medarbetare får lite utrymme att ta hand om alla kundbehov (och klagomål!) som måste hanteras här och nu.

#### Påverkan:

Det här kortet flyttar ditt teams buss en ruta bakåt.

### DET GULA TEAMET

#### Samarbete med det lila teamet (5 poäng)

Jag ber mina medarbetare att hålla nära kontakt och kontinuerligt samordna med det lila teamet för att främja implementeringen och därmed få en större chans att uppfylla den nya stora kundens krav. Jag förutspår att det finns en risk för att det här kommer att sätta stor press på det gröna teamet, om de inte presterar sitt allra bästa.

#### Påverkan:

Ditt teams och det lila teamets gemensamma ansträngningar flyttar båda bussarna en ruta framåt. Däremot innebär det gröna teamets stora arbetsbörda att deras buss flyttar en ruta bakåt.





### DET RÖDA TEAMET

#### Samordnad gemensam ansträngning (3 poäng)

Jag försöker starta en samordnad insats mellan alla avdelningar som stödjer och driver förändring framåt – så att vi kan leverera en komplett, framtidssäker lösning till den nya stora kunden. Resultatet av det här kortet är beroende av de andra avdelningarnas insatser.

#### Påverkan:

Om tre av de fyra teamen spelar kortet "Samordnad gemensam ansträngning", flyttar alla teams bussar en ruta framåt. Om färre än tre team spelar det här kortet blir det ingen effekt.

### DET RÖDA TEAMET

#### Samarbete med det gröna teamet (5 poäng)

Jag ber mina medarbetare att hålla nära kontakt och kontinuerligt samordna med det gröna teamet för att främja implementeringen och därmed få en större chans att uppfylla den nya stora kundens krav. Jag förutspår att det finns en risk för att det här kommer att sätta stor press på det gula teamet, om de inte presterar sitt allra bästa.

#### Påverkan:

Ditt teams och det gröna teamets gemensamma ansträngningar flyttar båda bussarna en ruta framåt. Däremot innebär det gula teamets stora arbetsbörda att deras buss flyttar en ruta bakåt.

### DET RÖDA TEAMET

#### Fokuserad implementering på avdelningsnivå (8 poäng)

Jag lägger en massa energi på att påskynda implementeringsprocessen på avdelningen för att kunna uppfylla kunders och andra parter framtida krav mer effektivt.

#### Påverkan:

Det här kortet flyttar ditt teams buss en ruta framåt.

### DET RÖDA TEAMET

#### Samarbete med det gula teamet (5 poäng)

Jag säger till mina medarbetare att hålla nära kontakt och ständigt samordna med de kundansvariga i det gula teamet för att främja implementeringen och därmed få en större chans att uppfylla den nya stora kundens framtida krav. Men jag är rädd att det här kommer att sätta stor press på integrationen i det lila teamet.

#### Påverkan:

Ditt teams och det gula teamets gemensamma ansträngningar flyttar båda bussarna en ruta framåt. Däremot innebär det lila teamets stora arbetsbörda att deras buss flyttar en ruta bakåt.

### DET RÖDA TEAMET

#### Fokus på den dagliga driften (8 poäng)

Jag lättar på gasen för implementeringsprocessen så att mina medarbetare får lite utrymme att ta hand om alla kundbehov (och klagomål!) som måste hanteras här och nu.

#### Påverkan:

Det här kortet flyttar ditt teams buss en ruta bakåt.

### DET RÖDA TEAMET

#### Samarbete med det lila teamet (5 poäng)

Jag ber mina medarbetare att hålla nära kontakt och kontinuerligt samordna med det lila teamet för att främja implementeringen och därmed få en större chans att uppfylla den nya stora kundens krav. Jag förutspår att det finns en risk för att det här kommer att sätta stor press på det gröna teamet, om de inte presterar sitt allra bästa.

#### Påverkan:

Ditt teams och det lila teamets gemensamma ansträngningar flyttar båda bussarna en ruta framåt. Däremot innebär det gröna teamets stora arbetsbörda att deras buss flyttar en ruta bakåt.



### DET LILA TEAMET

#### Samordnad gemensam ansträngning (3 poäng)

Jag försöker starta en samordnad insats mellan alla avdelningar som stödjer och driver förändring framåt – så att vi kan leverera en komplett, framtidssäker lösning till den nya stora kunden. Resultatet av det här kortet är beroende av de andra avdelningarnas insatser.

#### Påverkan:

Om tre av de fyra teamen spelar kortet "Samordnad gemensam ansträngning", flyttar alla teams bussar en ruta framåt. Om färre än tre team spelar det här kortet blir det ingen effekt.

### DET LILA TEAMET

#### Samarbete med det gröna teamet (5 poäng)

Jag ber mina medarbetare att hålla nära kontakt och kontinuerligt samordna med det gröna teamet för att främja implementeringen och därmed få en större chans att uppfylla den nya stora kundens krav. Jag förutspår att det finns en risk för att det här kommer att sätta stor press på det röda teamet, om de inte presterar sitt allra bästa.

#### Påverkan:

Ditt teams och det gröna teamets gemensamma ansträngningar flyttar båda bussarna en ruta framåt. Däremot innebär det röda teamets stora arbetsbörda att deras buss flyttar en ruta bakåt.

### DET LILA TEAMET

#### Fokuserad implementering på avdelningsnivå (8 poäng)

Jag lägger en massa energi på att påskynda implementeringsprocessen på avdelningen för att kunna uppfylla kunders och andra parter's framtida krav mer effektivt.

#### Påverkan:

Det här kortet flyttar ditt teams buss en ruta framåt.

### DET LILA TEAMET

#### Samarbete med det gula teamet (5 poäng)

Jag ber mina medarbetare att hålla nära kontakt och kontinuerligt samordna med det gula teamet för att främja implementeringen och därmed få en större chans att uppfylla den nya stora kundens krav. Men jag är rädd att detta kommer att sätta stor press på medarbetarna i det gröna teamet.

#### Påverkan:

Ditt teams och det gula teamets gemensamma ansträngningar flyttar båda bussarna en ruta framåt. Däremot innebär det gröna teamets stora arbetsbörda att deras buss flyttar en ruta bakåt.

### DET LILA TEAMET

#### Fokus på den dagliga driften (8 poäng)

Jag lättar på gasen för implementeringsprocessen så att mina medarbetare får lite utrymme att ta hand om alla kundbehov (och klagomål!) som måste hanteras här och nu.

#### Påverkan:

Det här kortet flyttar din teams buss en ruta bakåt

### DET LILA TEAMET

#### Samarbete med det röda teamet (5 poäng)

Jag ber mina medarbetare att hålla nära kontakt och kontinuerligt samordna med de kundansvariga i det röda teamet för att främja implementeringen och därmed få en större chans att uppfylla den nya stora kundens framtida krav. Men jag är rädd att detta kommer att sätta stor press på medarbetarna i det gula teamet.

#### Påverkan:

Ditt teams och det röda teamets gemensamma ansträngningar flyttar båda bussarna en ruta framåt. Däremot innebär det gula teamets stora arbetsbörda att deras buss flyttar en ruta bakåt.

# 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 ROLL: CHEF

### INTRODUKTION

Du spelar rollen som chef och du har ett enskilt samtal med en medarbetare som gör motstånd.

Du har bjudit in medarbetaren till ett samtal eftersom du vet att han eller hon inte har accepterat den förändring som sker.

Det primära syftet med samtalet är att hjälpa medarbetaren att övervinna sitt motstånd.

Därför är det viktigt att vara öppen och nyfiken gentemot medarbetaren. Du måste hitta och ta itu med den bakomliggande orsaken till motståndet.

### FÖRBEREDELSE

Diskutera utmaningen med skuggan innan du börjar.

Titta på situationen som beskrivs i rutan och jämför den med beskrivningen av medarbetaren i häftet och hans eller hennes position på spelplanen.

Hur tror du att situationen ser ut och vilket tillvägagångssätt tror du skulle fungera bäst?

### SKUGGAN

Skuggan är där för att hjälpa dig. Ni två är ansvariga för att spela rollen tillsammans.

Under samtalet kan både du och skuggan begära en time-out för att prata igenom saker och ting.

Under en time-out kan medarbetaren "inte höra" vad ni säger till varandra, men prata gärna så högt att resten av gruppen kan lära sig något av era diskussioner.

### SITUATION

Du har fått höra att medarbetaren har kritiserat ditt sätt att hantera förändringen.

Medarbetaren är en värdefull tillgång för avdelningen och du vill göra ditt bästa för att rätta till situationen.

Å andra sidan finns det planerade nedskärningar som ska göras bland personalen. Du vill använda samtalet till att direkt eller indirekt ta reda på om medarbetaren kan vara en del av avdelningens framtid eller om du måste hitta en annan lösning.

### MINA ANTECKNINGAR



# TALKING ABOUT RESISTANCE

## DIN ROLL: SKUGGA

### INTRODUKTION

Du hjälper chefen som har ett personligt samtal med en medarbetare som gör motstånd.

Chefen har bjudit in medarbetaren för att han eller hon inte har accepterat den förändring som sker.

Det primära syftet med samtalet är att hjälpa medarbetaren att övervinna sitt motstånd.

Därför är det viktigt att vara öppen och nyfiken gentemot medarbetaren. Chefen måste hitta och hantera den bakomliggande orsaken till motståndet.

### FÖRBEREDELSE

Diskutera utmaningen med chefen innan ni börjar.

Titta på situationen som beskrivs i rutan och jämför den med beskrivningen av medarbetaren i häftet och hans eller hennes position på spelplanen.

Hur tror du att situationen ser ut och vilket tillvägagångssätt tror du skulle fungera bäst?

### CHEFEN

Ditt jobb är att hjälpa chefen. Ni två är ansvariga för att spela rollen tillsammans.

Under samtalet kan både du och chefen begära en time-out för att prata igenom saker och ting.

Under en time-out kan medarbetaren "inte höra" vad ni säger till varandra, men prata gärna så högt att resten av gruppen kan lära sig något av era diskussioner.

### SITUATION

Chefen har fått höra att medarbetaren har kritiserat hur förändringen hanteras.

Medarbetaren är en värdefull tillgång för avdelningen och chefen kommer att försöka rätta till situationen. Å andra sidan finns det planerade nedskärningar som ska göras bland personalen. Chefen vill använda samtalet till att direkt eller indirekt ta reda på om medarbetaren kan vara en del av avdelningens framtid eller om det behövs en annan lösning.

### MINA ANTECKNINGAR



# TALKING ABOUT RESISTANCE

## DIN ROLL: MEDARBETARE

### INTRODUKTION

Syftet med den här övningen är att uppleva hur det känns att ha ett svårt samtal med en medarbetare som gör motstånd mot förändring.

Genom att vara med om ett simulerat samtal kan det bli lite lättare att göra samma sak i verkliga livet.

Du är inte huvudpersonen i övningen, och ditt mål är inte att vinna argumentet. Din främsta uppgift i den här övningen är att utmana chefen i uppgiften att försöka övervinna motståndet hos den medarbetare du spelar. Gör det svårt, men inte omöjligt.

### FÖRBEREDELSE

Titta på situationen som beskrivs i rutan och jämför den med beskrivningen av den medarbetare du spelar i häftet och hans eller hennes position på spelplanen.

### SITUATION

Du har kallats till ett möte med chefen. Det finns ingen formell dagordning.

Du har tidigare sagt till några av dina kollegor att du tycker att chefen gör ett dåligt jobb med att leda förändringen.

Du tycker om ditt jobb och är inte intresserad av att söka ett nytt.

Titta sedan på uttalandena nedan och välj ett par som passar bäst. Ett par måste bestå av en öppen fråga eller problem kombinerat med en bakomliggande anledning eller orsak.

Avsluta förberedelserna med att fundera över vad chefen skulle kunna säga (eller lova att göra) för att göra saker och ting bättre.

### UTTALANDEN

#### Frågor eller funderingar

*Jag tror inte att chefen är där det när det gäller.  
Hon är ingen bra förebild och är inte ens själv övertygad om förändringen.*

*Chefen ser till att alla andra får göra de svåra valen.  
Han håller möte efter möte istället för att bara berätta om sin plan.*

*Chefen gynnar förslag från gamla kollegor och beslutar alltid  
att göra saker som de gjorde i den gamla organisationen.*

*Det verkar inte finnas någon plan eller ordning för hur  
chefen gör saker. Allt han gör verkar slumpmässigt.*

*Kommunikation och samordning var ett problem redan innan.  
Nu är vi dubbelt så många så det kan bara bli värre.*

*Vi var mycket mer effektiva när vi arbetade på det gamla sättet.  
Nu måste vi lära oss allt från scratch. Det är slöseri med tid.*

*Vi försöker göra för mycket på samma gång.  
Jag känner mig överarbetad och stressad.*

### UNDERLIGGANDE PROBLEM

*Jag är förvirrad  
och osäker.*

*Jag känner mig  
inte sedd och  
uppskattad.*

*Jag tror att jag  
skulle vara en  
bättre chef.*

*Jag känner mig  
begränsad i min  
personliga frihet.*

*Jag förlorar  
makt.*

*Jag känner  
sig isolerad  
och ensam.*



# TALKING ABOUT RESISTANCE

## DIN ROLL: OBSERVATÖR

Din uppgift är att observera samtalet och ge feedback när det är över.

Innan ni börjar hjälper du också medarbetaren att förbereda sig för samtalet.

### UNDER SAMTALET, TÄNK PÅ:

Vad sa och gjorde chefen som fick en positiv effekt på medarbetaren?

- för att skapa ett klimat där medarbetaren kände sig väl till mods och kunde tala fritt?
- för att ta reda på vad problemet och den underliggande orsaken är?
- för att rätta till situationen?

Hur passade chefens tillvägagångssätt till medarbetarens motståndsnivå och personlighet?



### ATT GE BRA FEEDBACK

Tänk på följande när du ger feedback:

- Använd tredje person (säg "chefen" inte "du") och prata med gruppen, inte personen som spelar chefen.
- Fokus på innehållet i samtalet, inte skådespeleriet. Ni är här för att lära er att ha ett samtal om förändring, inte att bli bättre rollspelare.
- Fokus på matchningen mellan den situation som uttrycks av medarbetaren och chefens tillvägagångssätt.
- Fokus på det uppdiktade och övningen, inte att dra några slutsatser om den verkliga världen.