

# "Vi er jo alle i samme båd..."

## Øvelse om tværgående koordinering mellem afdelinger.

### FACILITERINGSINSTRUKTIONER

Denne valgfri øvelse sætter fokus på kompleksitet og risici i forbindelse med manglende tværgående koordinering mellem enheder i en forandringsproces.

Øvelsen passer ind efter, at der er blevet valgt gear og ledelseshandlinger, og busser og brikker er flyttet i fase 2. En forudsætning for øvelsen er, at der bliver spillet med points.

### TRÆNINGSMÅL:

Øvelsen kan bruges til at understøtte følgende træningsmål:

- At deltagerne bliver bedre til at se organisationen som en helhed.
- At diskutere konsekvenser af silostrukturer og personlige resultatmål, når det optimale er, at organisationen koordinerer sin forandring.
- At diskutere nødvendighed og kompleksitet af tværgående koordinering i forandringsprocesser.
- Øvelsen kan derudover bruges som anledning til at diskutere ledelseskultur i forhold til samarbejdet mellem ledere.

Øvelsen giver også en anledning til at observere og give feedback på naturlige lederroller: Hvem tager lederkasketten på og søger at skabe overordnet koordinering, når ansvaret ikke bliver delegeret? Hvad gør, at der bliver lyttet til nogen og ikke til andre?

### ØVELSEN I EN NØDDESKAL:

Øvelsen foregår efter, der er spillet både gear- og handlingskort i runde 2, men før der er talt points op. Denne øvelse går ud på, at holdene bedst muligt skal formå at være i samme gear. At være i samme gear symboliserer, at forandringsprocessen foregår i et koordineret tempo.

I øvelsen ofrer holdene hver især opsparede point for at rykke deres bus frem eller tilbage. Dette gøres ved at spille koordineringskort, der flytter enten egen eller andres busser frem eller tilbage. Hvis dette bringer holdets bus op på siden af andre busser, gives der points. Formålet er at vinde flere points på at skabe alignment, end der tabes ved at flytte sig. Holdene har to runder til at spille deres kort – hvis ikke det lykkes at koordinere godt nok første gang, kan de vælge at bruge flere ressourcer på at prøve igen.

### Noter til facilitering af øvelsen:

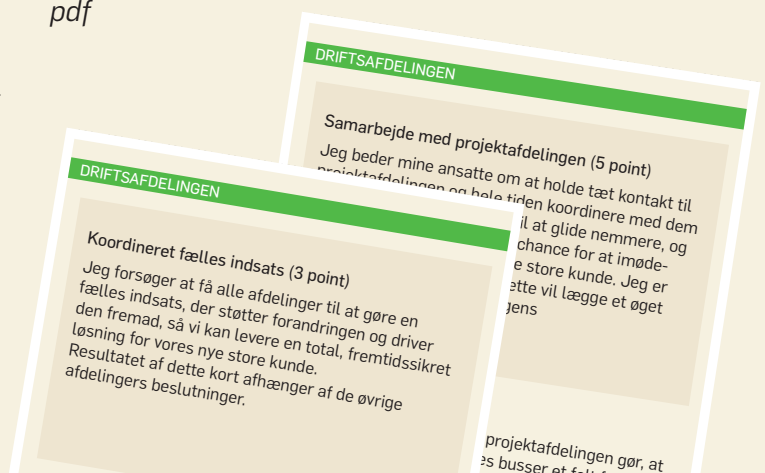
Som facilitator skal du være opmærksom på, at den første forhandlingsproces frem til, at deltagerne spiller deres kort første gang, varer længst tid og kræver meget af deltagerne. Her er det vigtigt, at du som konsulent har ro i maven og ikke intervenserer for tidligt. Øvelsen skaber kaos og kan være frustrerende, men den fungerer kun, når deltagerne selv tager an-svar for at få skabt overblik og koordination mellem afdelingerne.

I forhandlingsrunde to kan deltagerne få koordineret det, der ikke lykkedes første gang.

### MATERIALER OG FORBEREDELSE:

Print og skær et fuldt sæt af kortene til koordineringsøvelsen. Brug gerne tykt papir eller laminér kortene før du skærer dem ud, hvis du gerne vil bruge kortene igen. Der er et sæt kort per gruppe – Kortene er farvemærkede, og farverne skal passe med gruppernes farver. Læs kortene.

Filen du skal printe hedder: [vierjoalleisammebådDK.pdf](#)



Herudover skal du skaffe en stak bingobrikker eller lignende (kan købes i spilbutikker og nogle bog-handlere): Udlevér et antal point til hver gruppe svarende til det antal point, hver gruppe har opnået i spillet indtil nu (den igangværende fase tæller ikke).

De kan bruge disse pointbrikker til at handle med. Forbered nogle spørgsmål til den afsluttende opsamling.

### SÅDAN KØRER DU ØVELSEN:

**Instruér deltagerne i øvelsens formål, og hvad de kan opnå med øvelsen:**

*"Der kommer pludselig en melding fra topledelsen: Det er gået op for ledelsen, at implementeringsprocessen ikke foregår i et koordineret tempo. Samtidig har en ny stor kunde meldt sin ankomst. Hvis den nye kunde skal kunne køres ind på en betryggende måde, er det vigtigt, at virksomhedens afdelinger er samme sted i forhold til forandringsprocessen".*

**Inden du sætter deltagerne i gang med at vurdere deres situation, skal du forklare reglerne:**

*"I flytter jeres busser ved at spille kort som I får udleveret om lidt. Når opgaven er slut får I 5 ekstra point, for hver af de andre afdelingers busser der er i samme gear som jer. Men det koster også at bremse eller accelerere, så kortene har en omkostning i points at spille. Nogle af kortene påvirker de andre grupper, så I kan blive nødt til at samarbejde og kommunikere på tværs."*

**Følg herefter følgende skridt:**

**1 Overblik.** Bed grupperne om at vurdere deres afdelings position på kørebanen og beslutte et mål for, hvor deres afdeling skal være ved slutningen af øvelsen.

**Giv deltagerne et par minutter til at overveje og diskutere deres situation.**

**2 Instruktion.** Forklar grupperne følgende *"Opgaven består i at spille kort af to omgange. Hvis det ikke lykkes jer at nå jeres mål i første omgang, har I chancen igen. Prisen for at spille et kort står på kortet og trækkes fra de points I har tjent i runde 1. I må gerne spille mere end et kort på samme tid. I skal selvfølgelig være velkomne til at forhandle med de andre grupper, men der er ingen, der siger, I skal holde de aftaler, I laver. Kortenes virkning står beskrevet på kortene"*.

Uddel herefter kortene til grupperne. Uddel en stak pointbrikker til hver gruppe, der svarer til det antal point, som gruppen har optjent i slutningen af Fase 1.

Forklar: *"I bruger pointbrikkerne til at betale for jeres handlinger, eller I kan overføre dem til de andre grupper, som en del af forhandlingerne"*.

**3 Forhandlingsrunde 1.** Når deltagerne har fået overblik over kortene, kan du opfordre dem til at starte deres forhandlinger. Fortæl dem at: *"I behøver ikke at overholde jeres aftaler med de andre grupper, hverken angående hvilke handlinger I vil spille eller angående pointoverførsler mellem grupperne, men I skal huske at der er to runder af forhandlinger, og at tillid kan være vigtigt for succes"*.

**Giv deltagerne en tidsramme for forhandlingerne:** eksempelvis 15-20 minutter.

**NB:** Øvelsen virker bedst, hvis deltagerne kommer frem til et klart mål for gruppen, udpeger en forhandler og giver denne et mandat. Denne konklusion kan hjælpes blidt på vej af facilitatoren, hvis de ikke selv kommer frem til den.

**4 Instruktion af nedtællingsprocedure.** Når tiden er gået eller når grupperne har besluttet sig for deres handlinger, skal du forklare følgende:

*"Om et øjeblik starter jeg en nedtælling fra ti. Når jeg når til nul, skal en person fra hver gruppe holde de handlingskort I spiller op i luften. Hvis ikke der bliver holdt et kort op i luften, når vi når til nul, bliver der ikke spillet et kort af den gruppe. Hvis I vil overføre point til en anden gruppe, skal I skrive beløb og modtager på en lap papir og holde den op i luften – Hvis ikke der bliver holdt en seddel op i luften, bliver der ikke overført point, selvom I måske havde lovet noget andet. I kan selvfølgelig godt både overføre point og spille kort på bordet."*

Når deltagerne har skrevet beløb på papirsedler og fundet deres kort frem, skal du tælle ned. Herefter fanger bordet.

**5 Betaling.** Bed deltagerne om at aflevere de point, de har brugt på at spille kortene, samt de kort, de har spillet til dig. Bed dem om at aflevere de pointbrikker til de andre, som de har beskrevet på deres sedler. Saml kortene ind.

**6 Flyt busser.** Herefter skal du flytte busserne efter kortenes anvisninger. Vær opmærksom på at kortet "Koordineret fælles indsats" kun virker, hvis mindst 3 ud af de 4 grupper har spillet kortet.

**NB:** Hvis en bus bakker henover en eller flere af sine egne medarbejderbrikker, der står på kørebanen, bliver disse samlet op i bussen.

**7 Forhandlingsrunde 2.** Giv deltagerne følgende instruktion: *"I har nu maksimalt 10 minutter til at se på resultatet af jeres koordinerede handlinger og til at få forhandlet til den næste runde. I er selvfølgelig velkomne til ikke at spille nogen kort, hvis I er tilfredse med jeres position."*

Hold øje med tiden og giv en varsel et par minutter før, du vil have en beslutning.

**8 – Nedtælling.** Lav nedtællingen igen, bed deltagerne om at holde deres valgte kort og sedler op. Saml kort og sedler ind igen og flyt busserne. Bed deltagerne om at betale for deres handlinger og om at aflevere de points til de andre hold, som de har skrevet på deres sedler.

**10 – Point optælling.** Til sidst regnes den samlede pointstilling ud for hver gruppe ud fra følgende parametre:

- Points for den endelige position af bussen - som var det en normal runde.
- Strafpunkt for medarbejdere, der er i modstandspositioner - som i en normal runde.
- For hver gruppe, der er i samme gear som andre grupper: Der uddeles 5 point for hver "følgesvend" hver enkelt gruppe har fået.
- Holdene bedes tælle op, hvor mange af deres udleverede pointbrikker de har tilbage

**11- Opsamlende diskussion.** Efter øvelsen kan der køres en række forskellige typer opsamlinger efter temperament. En måde er at samle deltagerne rundt om spillebrættet og bruge positionen på brættet som udgangspunkt.

#### Nogle spørgsmål til inspiration:

- Hvilke ligheder kan I se mellem jeres handlinger i øvelsen, og den måde vi laver tværgående koordinering i store forandringer?
- Hvilke forskelle kan I se?
- Hvilke succeskriterier bliver I målt på som ledere i disse processer?
- Er der eksempler på, at koordineringen har fungeret godt?
- Hvordan vil I forklare denne succes?
- Er der eksempler på, at koordineringen er gået mindre godt?
- Hvad er forklaringerne på dette?