

# CASE de Ming

Involverande, visuella och effektfulla events, workshops och utbildningar

Scania

SAAB Systems

VOLVO IT

Trafikverket

Stiftelsen för Strategisk Forskning

IMI Supply Chain Solutions

ScaleUp Academy

Byggherrarna

Investor

Luleå Tekniska Universitet

Stadium

eGovLab (Stockholms universitet)

Göteborgsvarvet

Mace Speakers

*Ett urval av case för att få en inblick i vad **Thomas de Ming** kan bidra med när det gäller att utforma, leda och dokumentera events, workshops, utbildningar, scenarioövningar, simuleringar, projektplaneringar och förbättringar.*



## Global Management Summit, 300 chefer

"Det totala resultatet var kanske till och med bättre än förväntat" Hasse Johansson, FoU-direktör, Scania



Uppdraget var att hjälpa högsta ledningen i Scania att både komma till sin rätt som presentatörer och att skapa mer involverande former under dessa två dagars "toppmöte" med de tre hundra högsta cheferna inom det globala Scania.

En av utmaningarna var att när chefer från så många kulturer möts så har man väldigt olika preferenser för hur man ska förhålla sig till hierarki när man ska göra sin stämma hörd. I en del kulturer svarar man inte förrän man har hört vad en högre chef tycker medan man i andra kulturer (som den svenska) förväntas ha en åsikt oavsett position i organisationen.

En annan utmaning är att många av de i högsta ledningen som ska presentera och representera olika delar av verksamheten egentligen saknar en scenvana och därför kan framstå som lite "gråa" i förhållande till den typ av miljöer som ofta byggs upp för denna typen av event (ljus, back-drops, snygga scenografier, häftiga filmklipp m m).

Vi löste både utmaningarna ovan genom att förflytta många av momenten under konferensen "ut i verksamheten" där de hösta cheferna kände sig mer hemma än på en scen (på bilden syns en presentation av produktions- och inköpsdirektören på verkstadsgolvet).

Dessutom byggde vi upp mötesbord av lastpallar, projicerade filmer på väggar och skapade visuell och tagbar "tankerekvisita" av saker som du hittar på och kring lastbilar. Detta gjorde att de flesta av deltagarna kände att de kunde luta sig in i samtalen utan att riskera bryta mot olika kulturhierarkiska normer.

# Projektplanering och processutveckling, 30 deltagare

”Vi sparade ett halvår på några timmar”

Torben Dabrowski, projektledare produktutveckling, Scania



Bakgrunden till detta uppdrag var att ett tvärfunktionellt produktutvecklingsprojekt behövde bli klara ett år tidigare än vad som var planerat beroende på att en konkurrent hade överraskat marknaden med att lansering av en konkurrerande produkt.

Därför samlades styrgruppen, projektledningsteam, delprojektledare och olika experter för att göra en drastisk omplanering av projektet. Här gällde det att halvera projekttiden utan att öka kostnader eller försämra kvalitén på slutprodukten.

För att skapa goda förutsättningar för en tvärfunktionell planering skapade vi en slagsvisuell ”Mission Control” där deltagarna kunde se den gemensamma planen växa fram vartefter man tydliggjorde olika problem och utmaningar att hantera.

I praktiken så fokuserade alla deltagare på vad de behövde från varandra för att kunna göra sitt jobb. Man skrev ”förfrågningar” på små lappar som man lämnade till varandra. De förfrågningar man hade fått in från andra sorterades i grönt (kan vi leverera), gult (behöver justeras i spec/tid) samt rött (den frågan har inte med oss att göra).

Medan deltagarna hade möten för att ”grönifiera” alla förfrågningar som var gula så jobbade styrgruppen med att hantera de röda förfrågningarna.

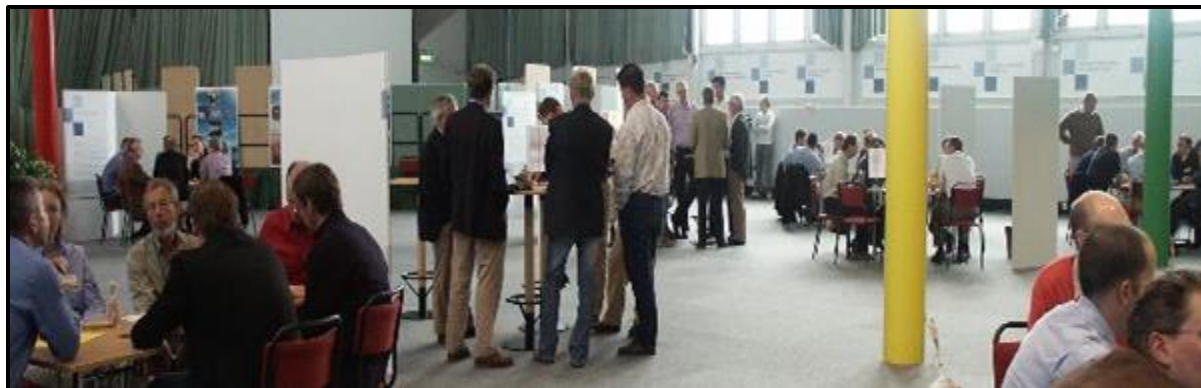
Var nittionde minut så samlades alla framför den visuella masterplanen och styrgruppen berättade hur projektet ska hantera de röda frågorna. Sedan frågade man om det var andra frågor som hindrade planeringsprocessen. När sedan deltagarna fortsatte sin tvärfunktionella planering så jobbade styrgruppen med de frågor som hade anmälts vid den stora samlingen (kunde handla om policies, riktlinjer eller beslut som släpade).

Efter tre samlingar ”behövdes inte” styrgruppen eftersom alla hinder var upplösta och vid dagens slut fanns en väl förankrad masterplan som alla kunde jobba utifrån.

# Strategisk omfokusering av verksamheten, 100 chefer

"Jag är MYCKET nöjd med resultatet"

Tomas Qvist, HR-direktör för Saab Systems



Uppdragsgivaren har länge riktat sig till olika försvarskunder med verksamhet i Sverige, Finland och Australien. Nu behövde man samla alla chefer för att göra om omfokusering mot den civila marknaden så då även innefattar verksamhet i många fler länder.

Här var utmaningen att dels skapa en inlevelse av möjliga framtider, dels kunna koppla dessa framtider till dagens förutsättningar utan att fastna i detaljer.

Dessutom så fanns tre olika ledarskapskulturer inom verksamheten.

Den svenska som bygger mycket på förankring och konsensus.

Den finska som bygger mycket på att man följer en ledare som fattar beslut.

Och sedan den australienska som här kom i uttryck som mycket fokus på "action" och mindre på prat.

Kopplingen mellan möjlig framtid och aktuell nutid löste vi genom att starta hela konferensen med en fiktiv presskonferens där den nya civila verksamheten beskrevs. Sedan jobbade deltagarna i mixade grupper med en s k "backcasting" där man jobbade sig bakåt från presskonferensen och beskrev vad som hade förekommit varje förändring på vägen.

Mixen av ledarskapskulturer försökte vi dra nytta av genom att Thomas som processledare lekte lite med de kulturella stereotyperna och gav kompletterande roller i grupperna där svenskarna fick lite extra ansvar för att alla kom till tals, australiensarna för att det skulle finnas tydliga handlingsplaner och finnarna för att man skulle ta fram konkreta förslag till beslut.

# Utveckla det globala samarbetet, 150 chefer

"Är både kreativ och strukturerad, en trygghet som jag uppskattar mycket"

Lotta Bävman, PR & kommunikationschef, Volvo IT



Inför denna chefskonferens så hade man identifierat att man ännu inte fått till ett globalt sammanhållande erbjudande där kunder (främst bolag inom Volvo-koncernen men också andra verksamheter som hade valt Volvo IT som leverantör) kunde känna igen sig oavsett var i världen man tog hjälp för att utveckla sina digitala verktyg och tjänster.

Därför satsade man på att jobba med åtta olika konkreta case (i praktiken redan identifierade problemområden) där man behöver få till en bättre global samordning.

Utmaningen var att deltagarna kom från så många olika länder (olika affärskulturer) samtidigt som majoriteten av cheferna kom från Sverige, USA och Frankrike (som i sig kämpade för sina arv och sätt att göra affärer).

Vi löste det genom att utse medarbetare från just Sverige, USA och Frankrike till mixade grupper av medfacilitatorer under arbetet. På så sätt kunde vi redan i förberedelserna överbygga en del potentiella kulturella hinder för att få en bättre global samordning.

Vi utformade själva arbetet i flera steg där vi visualiserad en världskarta i lokalen där deltagarna fick söka upp sin plats på kartan.

Sedan kom vi in med "kundvagnar" där alla fick hämta skyltar med just de kunder man jobbar med (blev väldigt synligt att man har samma kunder fast man är på olika geografiska platser).

Efter det fick man på individnivå hämta etiketter att sätta på bröstet med rollbeskrivningar kopplade till just den globala försörjningskedjan (där såg man att ett mindre antal individer hade väldigt många roller och därför var en kritisk resurs).

Vi hade i förväg utsett åtta "case-ansvariga" som nu började jobba med att beskriva hur man skulle lösa de problem man hade inom respektive förbättringsområde (visualisera på planeringstavlor) och man tog hjälp av de individer i den globala organisationen man behövde. Resultatet från konferensen var åtta konkreta och förankrade handlingsplaner för att förbättra den globala samordningen.

# Kickstart på ett stort och multiprofessionellt anläggningsprojekt, 150 deltagare

”Tack för en jättebra dag. Jag fick många positiva kommentarer; nyttigt och roligt - och omvänt.  
(Louise Melander Kommunikationschef, E4 Förbifart Stockholm, Stora Projekt)



Innan detta stora anläggningsprojekt skulle starta så ville projektchefen samla ledande individer från de olika konsortier som hade vunnit upphandlingarna för de olika delarna av projekt Förbifart Stockholm till en ”kickstart”. Syftet var att skapa en övergripande bild av hela projektet, identifiera kritiska framgångsfaktorer och lära känna varandra över organisations- och expertgränserna.

Utmaningen var att deltagarna kom från olika företagskulturer (var flera internationella företag bland konsortierna) samtidigt som Trafikverket var medvetna om att deras interna upphandlings- och styrningsförmåga var väldigt beroende av att man kunde samarbeta internt på ett bra sätt över avdelningsgränserna.

Vi utformade därför en heldag där vi visualiserade vägsträckningen och delprojekten på golvet mitt i en större lokal och kring detta ställde vi 40 st bord med visualiseringsmaterial. Först lät vi medarbetarna från de olika konsortierna sitta tillsammans medan projektledningen genomförde en lättsam och väldigt interaktiv introduktion.

Sedan samlades deltagarna i olika yrkesroller och jobbade med att beskriva sitt bidrag till projektet. Detta skedde genom att de fick varsin träfigur (kroki) som de böjde till, klädde och placerade i en vald kroppsposition. Sedan gick varje yrkesgrupp fram till en stor scen, berättade kort om sitt bidrag och ställde ner sin figur. När vi var klara hade vi en utställning av alla yrkesroller i projektet.

Slutligen jobbade vi i mixade grupper (minst fem yrkesroller i varje grupp) för att i ”bordsutställningar” visualisera topp fem framgångsfaktorer för projektet (fotodokumenterades).

# Spridning av forskningsresultat till industrin, 100 deltagare

"En MYCKET bra bild av vad ProViking har åstadkommit"  
Lars Rask, VD för Stiftelsen för Strategisk Forskning



Thomas har under drygt 20 år jobbat med att träna professorer (70+ st) och doktorander (220+ st) att presentera sina forskningsresultat utanför sin egen kunskapsdomän, både när man kommunicerar externt, med andra akademiska praktiker och när man befinner sig i en lärarroll. Därför finns en stor erfarenhet att luta sig emot när man ska utforma arrangemang där forskare delar med sig av sina forskningsresultat för olika målgrupper.

För forskningsprogram finansierade av SSF, Mistra Innovation och Vinnova så har Thomas många gånger utformat och lett både s k "resultatdagar" där svensk industri kommer för att ta del av forskningsresultat och "synergidagar" där deltagarna från olika forskningsprojekt lär och inspireras av varandra.

Utmaningen med denna typ av arrangemang är att det inom akademien finns en typ av presentationslogik (först all bakgrund sedan slutsats) och det inom exempelvis näringslivet finns en annan (först en lockande slutsats sedan ger man mer bakgrund).

För att både akademi och näringsliv ska känna sig hemma så har Thomas därför utformat interaktiva upplägg som dels hjälper akademiker att snabbt presentera sina slutsatser och näringslivsrepresentanter att söka mer bakgrund.

I detta fall så byggde upplägget på en inledande serie "pitchar" från forskarna (skapar en slags catwalk i mitten av lokalen och de olika forskarna berättar på 60 sekunder vad de har att erbjuda samtidigt som de lämnar ifrån sig ett visuellt minnesspår. Sedan får besökarna välja mellan montrar som forskarna går till för att få en fördjupning av just de forskningsprojekt man blivit mest intresserad av.

Vi avslutade med ett s k "akvarium" där både några forskare och näringslivsrepresentanter satt i mitten och förde ett reflekterande samtal samtidigt som övriga satt i ring runt omkring.

Upplägget ger större förutsättningar för efterfrågestyrd information samtidigt som det blir lättare att möta varandra över gränserna för olika "logik-strukturer".

# Interaktiv kickoff med fokus på tjänsteutveckling och framtidsscenario, 100 medarbetare

"Tack Thomas för ditt engagemang i vår kick off och för att du hjälpte oss att se in i framtiden 😊 Vi har fått mycket positiv feedback från deltagarna gällande din förmåga att involvera och engagera."

Sandra Karlsson, People and Culture manager, IMI Supply Chain Solutions



Frågan vi fick var hur vi kan skapa en interaktiv kickoff för man på ett kreativt och involverande sätt ska kunna presentera information om verksamhet och produkter, få in idéer på förbättringar i olika kunderbjudanden från medarbetarna och för att öka den generella beredskapen att kunna hantera snabba förändringar i omvärlden.

Utmaningen var att medarbetarna dels finns på olika kontor (med sina lite olika kundkategorier), dels att verksamheten växer snabbt genom förvärv där nya medarbetare från andra företag ska komma in i gemenskapen och ingå i ett nytt "tillsammans".

Vi utformade konferensen i tre block.

Det första blocket var en interaktiv incheckning där medarbetarna fick svara på utvalda frågor genom att visa med kroppen samtidigt som ledningsgruppen reflekterade om svaren de fick.

Sedan "pitchade" produktchefer för de olika affärsområdena sina erbjudanden och medarbetarna deltog sedan i fördjupande workshop för de två produktområden de kunde minst om innan.

Vi avslutade med en framtidsscenarioövning (Foresightseeing) där vi presenterade ett scenario år 2031 och medarbetarna jobbade sedan i 20 grupper för att utifrån 20 olika intressenter identifiera vad de behöver göra annorlunda i scenariot och vad de då skulle behöva utveckla för att jobba på det nya sättet. Allting dokumenterades löpande.



# Träna ledningsgrupper i processvisualisering och systematiskt förbättringsarbete

Vi har engagerat Thomas till ScaleUp Academy för att hjälpa ledningsgrupper i snabbväxande företag att kartlägga och utveckla sina processer. Thomas kreativitet, mångåriga praktiska erfarenhet och lekfulla pedagogiska förmåga har gjort dessa workshops mycket uppskattade. Betygen i utvärderingarna har genomgående varit mycket höga.

(Pelle Tornell, grundare ScaleUp Group)



Inom ramen för ScaleUp Academy har Thomas tränat 100+ ledningsgrupper från många olika branscher i att på ett snabbt och involverande sätt kunna visualisera processer och flöden och sedan formulera användbara nyckeltal i förbättringsarbetet.

Grunden i metodiken baseras på Thomas långa erfarenhet av ramverket för "Lean" och hur man utformar smartenkla verktyg för visualisering i både fysiska och digitala former.

Förutom att leda utbildningsdagar med ledningsgrupperna (där man först lär sig en metodik för visualisering, sedan visualiserar sina respektive kunders resa innan man identifierar sina egna kritiska processer och tränar på att identifiera och analysera förbättringsområden) så har Thomas jobbat i längre uppdrag med flera av företagen, exempelvis Ljussgårda (vertikal odling, Red Glead Discovery (läkemedelsforskning och Sweax (fastighetstjänster).

I de längre uppdragen har det handlat om att hjälpa ledningsgruppen introducera detta know-how bland alla sina medarbetare och sedan få igång ett faktiskt förbättringsarbete.

## Styrelsekonferens i inresseförening, 18 ledamöter

"Ditt bidrag var över mina förväntningar - att vi på kort tid kunde klara av så många och komplexa frågor."

(Lars Åkerstedt, ABB och vice vd i föreningen Byggherrarna)



I flera år hade Thomas i uppdrag att leda inresseföreningen Byggherrarnas styrelsekonferenser för att hjälpa ledamöterna i den relativt stora styrelsen att analysera tidigare verksamhetsår, spana in i framtiden samt att formulera en tydlig strategi med syfte att kunna ge medlemmarna (som kommer från alla delar av samhällsbyggnadssektorn) ett högt medlemsvärde.

Resultatet från dessa styrelsekonferensen låg sedan till grund när nästa års verksamhetsplaner formulerades och kommunicerades.

Utmaningen för dessa styrelsekonferenser var att hitta uttrycksmedel, referenspunkter och arbetsformer som fungerade för alla ledamöter eftersom dessa kom från så många olika typer av organisationer, affärslogiker och sammanhang.

Utanför styrelsen så var också många av ledamöternas organisationer i en konkurrenssituation och därför behövdes en stor noggrannhet och kreativitet i både problemformuleringar och hur man hanterar känslig information för att alla skulle känna att de kunde delta aktivt och dela med sig av sina kunskaper.

En framgångsfaktor var de väldigt visuella arbetsformerna som gjorde det lättare för ledamöterna att både få överblick och struktur på alla frågor som behandlades samtidigt som det skapades möjligheter att närma sig olika ämnen från många olika perspektiv (bokstavligen).

# Kommunikationsträning för topptalanger inom finansiella funktioner bland många olika portföljbolag

"Har energi, våga tänka i nya banor och ta oväntade vägar mot målet"

(Martin Lindström, Investor och Novare Academy)



Investor samlade utvalda topptalanger från sina viktigaste portföljbolag (d v s stora industriföretag med säte i Sverige men med verksamhet runt hela världen) för att låta dem träna på sin förmåga att kommunicera olika typer av finansiell information till styrelser och andra styrande forum.

Vi fick frågan hur vi skulle utforma en sådan träningsdag.

Utmaningen var att deltagarna kom från olika branscher och att de var hårt präglade i sättet man presenterar ekonomisk information (ofta via informationstäta dokument av typen excel och powerpoint) och därför inte upplever att de har så mycket handlingsutrymme för att använda andra mer involverande presentationsformer.

Det upplägg för träningsdagen som vi utformade byggde på att deltagarna första involverades i att skapa symboliska scenografier av de fysiska platser där presentationer (snarare kommunikation) ofta äger rum. Man valde då att bygga upp Investors styrelserum, en hörsal hos ett av industriföretagen och ett typiskt mötesrum som finns hos de flesta företagen. Nu hade vi tre olika typer av "träningsrum".

I dessa träningsrum jobbade vi sedan med att både identifiera hinder för kommunikation (kan t ex vara att någon av deltagarna avbryter med en detaljfråga) och i praktiken prova olika typer av presentationsformer (t ex lägga lappar på ett bord med den viktigaste information) för att öka chansen att man får till en bra kommunikation även inom smala tidsramar.

Återkopplingen från deltagarna var att de efter träningsdagen upplevde att de hade många fler möjliga tillvägagångssätt att kommunicera kring finansiell information.

# Träna professorer och doktorander att tillgängliggöra sin forskning utanför sina egna kunskapsdomäner

"Thomas de Ming har en förmåga att hjälpa människor att kommunicera, som individer och i grupp, så att alla i organisationen tillsammans kan skapa en bättre förståelse.

Han trollar fram det bästa ur alla, med många skratt och överraskningar i rummet.

På såväl övergripande nivå som i detaljer lotsar han fram organisationen till att bli mer insiktsfull. Alltid på ett inspirerande sätt och med mycket glädje och lekfullhet.

Att bli mer upplyst om varandras perspektiv gör organisationen till en bättre beslutsfattare. Det gäller både inom som mellan olika företag och organisationer.



Med Thomas brinnande engagemang för kunskaps-skapande, kombinerat med hans kunnighet om och erfarenhet av den mänskliga hjärnans möjligheter och begränsningar, lämnas inget åt slumpen i förberedelser och genomförande.

Dessutom bidrar Thomas varma personlighet och hans sätt att vara, där han ser alla i rummet och har stor omsorg om allas olikheter, till att göra varje event både givande och underhållande för alla som deltar.

Ingen lämnar event som Thomas har organiserat oberörd, här får alla få ta del av upplevelsen att tillsammans bidra till att skapa nytt och finna synergier.”

Anna Öhrwall Rönnbäck, Professor (chair) Product Innovation, Luleå University of Technology

## Serie aktiviteter för att utveckla organisationen till "Next Level", 200 chefer och medarbetare

"Vi blev "Årets arbetsgivare" inom detaljhandeln, tack Thomas, du har hjälpt oss!"

Marie Fridström, HR-direktör Stadium



Man sökte en konsult som tänkte annorlunda när det gäller former för att involvera alla personal i utvecklingen av organisationens förmåga att möta nya krav på marknaden. Efter några korta testaktiviteter så fick Thomas ett längre uppdrag att hjälpa HR och ledningsgruppen att utveckla organisationen inom ramen för det man kallade "Next Level" där även utveckling av produkter, butiker och nätnärvaro ingick som delprojekt.

Det var många olika förbättringsområden som ingick i arbetet men det kan vara värt att lyfta fram två områden där det annorlunda arbetssättet syntes mest, dels hur man kortar ledtid och mantid i sina leveranser, dels hur man rekryterar individer som snabbare blir produktiva.

För att förbättra ledtid/mantid jobbade vi med en metodik vi kallade "mötesturbo" som syftade till att under enskilda dagar lösa upp majoriteten av de frågor som fanns synliga i pågående mailtrådar och långa serier av mötesbokningar. Här lyckades vi för 80% av alla frågor korta ledtid till en tjugondel och mantid till en femtedel. Detta gjorde vi genom att samla alla som kommunicerar internt i samma rum (50 st) och sedan beta av utestående frågor.

För att förstärka rekryteringsprocessen så jobbade vi ett koncept vi kallade "try in" där kandidater till flera tjänster samlades under en dag för att simulera att jobba på Stadium. Här kunde vi hitta riktigt kompetenta individer som vanligtvis inte syns i traditionella intervjuer, referenstagningar och psykologiska tester samtidigt som de som inte riktigt gillade kulturen på Stadium kunde välja att inte gå vidare redan i denna fas.

# Träningsdag i innovationsarbete för deltagare på regeringsnivå från olika utvecklingsländer

Thank you for a brilliant day as ever!!! I found the film very inspiring and a testament to the fact that our method works :-D

(Somya Joshi, Research manager, eGovLab)



Under många år var Thomas engagerad som "workshop-huru" hos eGovlab, en avdelning inom Stockholms universitet som jobbar med att hjälpa både offentlig verksamhet och privata företag att utveckla digitala lösningar baserad på öppen data.

Genom eGovlab har han hjälpt många olika EU-projekt, internationella konferenser, flera svenska myndigheter och även Regeringskansliet att genomföra involverande, visuella och effektfulla workshops.

Framgångarna i arbetet gjorde att SIPU hörde av sig och frågade om eGovlab kunde vara värd för en serie utbildningsdagar där medlemmar på regeringsnivå från flera utvecklingsländer (både afrikanska och östeuropeiska) fick träna på att använda olika kreativa metoder i sitt innovationsarbete. Vi utformade då ett upplägg där eGovlab stod för det teoretiska ramverket och Thomas utformade olika övningar baserade på dessa teorier.

Utmaningen var att man ofta har väldigt hierarkiska organisationer i dessa länder samtidigt som det finns en utbredd korruption som motverkar öppna processer och ett generöst delande av kunskap,

Vi utformade därför ett upplägg baserat på att använda vad vi kallar "Tangible Thinking Tools" där det är lättare att tänka och samarbeta "med händerna" och delta på ett jämbördigt sätt oavsett position. Återkopplingen från deltagarna var översvallande.

## Partnerträff med olika kategorier av aktörer för att planera och samordna effektfulla aktiviteter

”Vi på GöteborgsVarvet är mycket nöjda med den 7 oktober! Jag har inte mycket att jämföra med men de övriga i vårt team sa att det var den bästa träffen vi haft”

(Henrik Svensson, försäljningschef, Göteborgsvarvet)



GöteborgsVarvet är ett sammanhang som många aktörer vill synas tillsammans med och då är utmaningen att både ge plats och samtidigt inte dränka tävlande och publik i olika typer av säljande budskap.

Därför bjöd försäljningsteamet in sina viktigaste partners för att planera och samordna sina aktiviteter vid den kommande tävlingen.

Utmaningen var att aktörerna kom från så olika sammanhang, hade väldigt olika mycket resurser och hade så olika typer av budskap.

Vi utformade därför ett upplägg där vi samlades kring en stor karta av tävlingsområdet där vi kunde visualisera platserna för olika typer av partneraktiviteter och därför ge alla en bra överblick. Det blev också lättare att se på helheten ur de tävlandes och publikens perspektiv.

Vi jobbade dessutom på olika bord runt om i lokalen för att ur olika perspektiv analysera både förutsättningar, hinder och möjligheter för att lyckas få effekt från insatserna (på bilden ser du en ”fyrfältare” som vi skapade genom att använda ett pingisbord).

På detta sätt kunde vi ganska snabbt identifiera var vi hade potentiella intressekonflikter mellan olika partners och vända dem till möjliga synergier.

Många deltagare uttryckte sin fascination över att man kan hantera så många olika aspekter med människor man aldrig tidigare har träffat med stöd av en systematisk visualisering.

# Föreläsningar, paneldeltagande och inspel i rollen som "efterläsare", Crisp Jockey och MingGyver

"Du är en underhållare, språkkonstnär, innovatör och filosof ..."

Christina Mace, Mace Speakers

