

Business games hebben meerwaarde bij verandertrajecten

FUN EN FUNCTIE

De belangstelling voor business games binnen organisaties neemt toe. De combinatie van fun en functie, het sterke leereffect en de relatief kleine investering in tijd en geld maken business games een aantrekkelijk instrument om in te zetten bij verandertrajecten binnen organisaties.

Door Nienke Oosterheert en Johan van der Stok

Een tweetal games op het gebied van Business Process Management staat in dit artikel centraal. Daarnaast laten we aan de hand van een fictieve casus zien wat de meerwaarde van business games is bij de verankering van een nieuw gedachtegoed. Beleving, samenwerking en intrinsieke motivatie bij de deelnemers zijn belangrijke aspecten die terugkomen.

Business games zijn veelal opgebouwd rondom een organisatie waarin een huidige situatie tegen een gewenste toekomstige situatie wordt aangehouden. Deelnemers krijgen een rol als manager, medewerker of adviseur van deze organisatie en gaan samen aan de slag om de problemen aan te pakken en kansen te verzilveren. In grote lijnen vallen business games uiteen in twee categorieën; management games aan de hand van rollenspelen en computerondersteunde simulatiegames. Wij focussen ons in dit artikel op de eerste categorie.

Casus

Stel, u bent een algemeen directeur van een middelgroot bedrijf. U merkt dat het in de huidige markt moeilijk is om omzetdoelstellingen te halen en winstmarges staan meer dan ooit onder druk. Voor het komende jaar wilt u de manier van werken in uw organisatie veranderen om voorbereid te zijn op het moment dat de markt weer aantrekt. U heeft besloten dat de klant haar product sneller moet krijgen, er efficiënter moet worden gewerkt en hiervoor wilt u meer over de boeg van processen gaan werken.

Het borgen van Business Process Management en ervoor zorgen dat medewerkers de nieuwe manier van werken kennen, zelf uitdragen en toepassen, wordt in een programma ondergebracht. Zelf wordt u als directeur af en toe gevraagd om voor uw medewerkers te benadrukken dat BPM belangrijk is en dat deze visie binnen de directie wordt gedeeld. U geeft aan dat het in de huidige markt noodzakelijk is om de processen

centraal te stellen. Na zes maanden keihard werken is de implementatie van deze manier van werken afgerond. Dit succes is gevierd met het gehele bedrijf.

Het is nu een jaar later, in dit jaar bent u continu bezig geweest met uw managers om er voor te zorgen dat men ook daadwerkelijk aan de slag ging volgens de nieuwe methodiek. Er zijn successen behaald, mensen weten duidelijk wat er van hen verwacht wordt en managers proberen procesgericht te sturen. De klanttevredenheid verbetert langzaam. U hoort wel van uw managers dat hun medewerkers soms vervallen in oude gewoontes en merkt dat de managers ook zelf moeite hebben met het sturen van hun mensen. U vraagt zich af of de gezamenlijke noodzaak ook daadwerkelijk door iedereen gevoeld wordt. Is iedereen in staat om procesmatig werken goed in zijn of haar werkzaamheden toe te passen? Zo niet, wat had beter gekund in het programma? Hoe had u een bredere gedragenheid kunnen kweken?

Het verschil tussen werken volgens nieuwe processen en implementeren van BPM ligt volgens ons in de verankering ervan in de gehele organisatie. En een gedegen verankering binnen een organisatie vraagt om het loslaten van oude werken denkpatronen en het aanleren van nieuwe, iets waarin interactieve business games kunnen ondersteunen.

Hoe kunnen interactieve business games bijdragen aan een betere acceptatie en verankering van een nieuw gedachtegoed? Het antwoord op deze vraag is in vier delen op te splitsen:

1. zorg ervoor dat men de noodzaak tot verandering daadwerkelijk voelt;
2. vergroot de samenwerking tussen de deelnemers (teambuilding);
3. geef de medewerkers de gelegenheid om de nieuwe werkwijze te leren;
4. maak de boodschap luchtiger door het toevoegen van een fun-element.

De noodzaak tot verandering voelen

Om succesvol veranderingen door te voeren, is het van belang dat medewerkers de noodzaak tot veranderen zelf ervaren. Als in de geschetste casus de behoefte aan BPM en procesgericht

denken en werken alleen bij de directie aanwezig is, ontbreekt de voedingsbodem bij de medewerkers om hun werkzaamheden anders te organiseren. Het besef dat er in de huidige werkwijze veel te verbeteren valt, kan sterk worden vergroot door het inzetten van een business game. Het effect is nog groter als deze op maat gemaakt is voor de betreffende organisatie. Een pakkende, realistische casus en een duidelijke uitleg over de rol van de deelnemers zorgt direct voor persoonlijke betrokkenheid. Door de dynamiek en de herkenbaarheid van de casus zitten deelnemers aan de game vaak al na enkele minuten volledig in hun rol. Ze ervaren de problemen waar ze op dat moment mee zitten en vergeten even de 'wereld om zich heen'. Hier start het besef van noodzaak, begint het meedenken aan de oplossing en wordt een belangrijke basis gelegd om mee te gaan in de veranderingen. Dit is ook het startpunt voor de borging, immers het 'not invented here' syndroom treedt bij deze aanpak minder op.

Samenwerking en teambuilding

Veranderen doe je samen. Idealiter komen verbetervoorstellen in een verandertraject dan ook vanuit de medewerkers zelf. Zo zou het ook moeten gaan in het voorbeeld van het bedrijf dat BPM wil doorvoeren als methode voor het stroomlijnen van processen. Als een deel van de medewerkers denkt dat ze totaal geen invloed hebben op de resultaten van een verandertraject is de kans groot dat ze blijven hangen in oude werk- en denkpatronen. Vooral bij grote veranderprogramma's met meerdere fysieke locaties is het vaak lastig alle medewerkers te betrekken. Oplossingsrichtingen (de SOLL-situatie) worden door een team van procesontwerpers ontwikkeld. Een goede business game is zo opgebouwd dat de beste prestaties worden behaald door samen te werken aan oplossingen, over afdelingen heen. Door het uitwisselen van ideeën, discussie en het doen van voorstellen komen oplossingen tot stand die gedragen worden en die goed onderbouwd zijn. Veelal uit zich dit in games door hogere prestaties op bijvoorbeeld marktaandeel, doorlooptijd, klanttevredenheid of efficiency. Deelnemers voelen zich betrokken en praten na met collega's over de gezamenlijke ervaring die ze tijdens het spel hebben opgedaan. Een belangrijk effect van deze samenwerking is het gevoel van teambuilding.

Voorbeelden

Twee voorbeelden, de BPM-Game en de O&i *Experience!*, volgen om dit te verduidelijken. In de voorbeelden zijn twee bestaande business games uitgelicht aan de hand van de theorie van Kolb die beschrijft hoe mensen effectief kunnen leren.

De BPM-Game is een bordspel voor groepen van 4 tot 64 personen. Het spel maakt het belang van procesgericht werken voor deelnemers duidelijk en geeft inzicht in de randvoorwaarden die een organisatie moet hebben ingevuld om te kunnen sturen op processen. De deelnemers spelen de rol van afdelingsmanager van een hypotheekverstrekker. Door

het gooien met een dobbelsteen komt een groot aantal problemen en kansen langs die een relatie hebben met process management. De deelnemers scoren punten door hun budget op een slimme manier in BPM-oplossingen te investeren, door goed te luisteren en door samen te werken. De spelleider van O&i houdt als directeur toezicht op het verloop van het spel. Na iedere spelronde vindt er een evaluatie plaats met de gehele groep aan de hand van het BPM-model van O&i.

Concreet ervaren. Deelnemers ervaren wat het is om als afdelingshoofd geconfronteerd te worden met kansen en problemen waarvoor snel een oplossing gevonden moet worden. Over de juiste oplossing kan worden gediscussieerd maar degene die aan de beurt is, maakt zijn eigen keuzes. Alle voorbeelden die langskomen zijn gebaseerd op praktijksituaties.

Reflectief observeren. Na elke spelronde wordt met de groep teruggeblikt op ervaringen en gekozen oplossingen. De overall spelleider haalt een aantal voorbeelden terug uit de spelronde en motiveert waarom de deelnemer een juiste of foutieve keuze heeft gemaakt. Deelnemers hebben de gelegenheid om zelf vragen te stellen of de discussie te zoeken.

Abstracte begripsvorming. De gemaakte keuzes in een spelronde worden tijdens de evaluaties geplaatst in de theorie van het BPM-model uit het boek "Effectief Procesmanagement". Het begrippenkader rond BPM wordt voor de deelnemers met behulp van voorbeelden toegelicht, zodat ze zich deze snel eigen kunnen maken.

Actief experimenteren. Met hulp van de evaluatie na spelronde 1 krijgen de deelnemers in spelronde 2 en 3 zelf de mogelijkheid om te experimenteren met het BPM-model. Vooral in spelronde 3 gaat het om samenwerking met alle afdelingshoofden en is er veel overleg nodig. Welke experimenten geslaagd zijn en welke niet wordt bij de eindevaluatie teruggekoppeld aan de deelnemers.

O&i *Experience!* is een procesoptimalisatie-game gebaseerd op het Lean Management-gedachtegoed. Tijdens het gehele spel staat een specifiek proces van het fictieve verzekeringsbedrijf Insuransia B.V. centraal. De strategische doelstellingen voor dit jaar zijn bepaald en de prestatie indicatoren zijn hiervan afgeleid. De deelnemers voeren de werkzaamheden uit die bij dit proces horen en hebben als doelstelling het behalen van een zo hoog mogelijke score op klanttevredenheid en het vergroten van de omzet.

Concreet ervaren. In de eerste ronde staat met name het concreet ervaren van het proces dat ze uitvoeren centraal. Aan de hand van rolbeschrijvingen gaan deelnemers aan de slag met het uitvoeren van het proces en merken dat het proces niet vlekkeloos verloopt. In het team zijn verschillende rollen gedefinieerd, sommige uitvoerend, sommige leidend/controleerend.

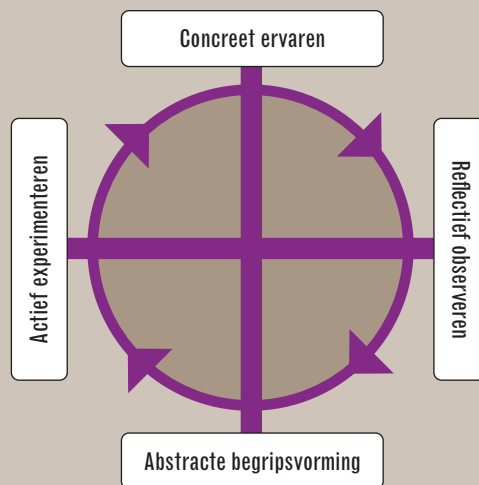
Reflectief observeren. Na de eerste ronde volgt een evaluatie. Dit is het moment waarop, mede dankzij observaties van de procescontroller, deelnemers onder leiding van een teamcoach 'objectief' kunnen reflecteren. Wat heeft iedereen gezien?

Het leren van een nieuwe werkwijze

Kolb¹ geeft aan dat om 'volledig' te leren een cyclus doorlopen moet worden. Deze cyclus gaat uit van een viertal leerstijlen. Zie afbeelding 1.

1. Concreet ervaren (*voelen*): Het opdoen van nieuwe ervaringen staat centraal. De realiteit wordt beleefd.
2. Reflectief observeren (*kijken*): Een handeling wordt vanuit verschillende perspectieven bekeken. Zijn er bedoelde of niet-bedoelde effecten die optreden en welke conclusies kan men hieraan verbinden?
3. Abstracte begripsvorming (*denken*): De ervaring wordt bekeken in een groter geheel. Kan er een algemene denkwijze of theorie uit geformuleerd worden?
4. Actief experimenteren (*doen*): De algemene denkwijze wordt getoetst door middel van experimenteren met nieuwe handelingen. Na deze stap wordt de cyclus opnieuw (en steeds vlugger) doorlopen.

Om iets nieuws niet alleen te weten en te snappen maar ook te kunnen, zal deze cyclus volledig doorlopen moet worden. Alleen dan wordt het hoogste rendement uit het leren gehaald. Het maakt echter niet uit waar je start binnen deze cyclus, wat Kolb wel



aangeeft is dat mensen een voorkeurstijl hebben en geneigd zijn zich te beperken tot deze stijl. Het leerrendement daalt wanneer een fase wordt overgeslagen of te snel wordt doorlopen: ervaring wint aan waarde als je erover nadenkt, inzichten worden pas bruikbaar als je ermee experimenteert en zo ervaringen opdoet, waar je vervolgens weer over reflecteert.

1. Organizational Behaviour, An Experiential Approach, Joyce Sautters Osland, David A. Kolb & Irwin M. Rubin.

Abstracte begripsvorming. De uitkomsten van de evaluatie, samen met een kort stuk theorie over de principes van Lean Management en de zeven verspillingen, worden gebruikt voor een herontwerpronde. Het is aan de deelnemers zelf om tijdens de herontwerpfase de link te leggen tussen de theorie en het proces in de game, de abstracte begripsvorming. Waar kunnen ze de theorie van Lean gebruiken in de praktijk van de game? De spelleider heeft hier een helpende, maar geen sturende rol in.

Actief experimenteren. In de tweede ronde kan meteen actief geëxperimenteerd worden door het herontworpen proces uit te voeren. Ook na deze ronde volgt een evaluatie waarbij de koppeling van de game met de praktijk centraal staat. Het is uiteindelijk aan de deelnemers zelf om de cyclus verder te vervolgen door gebruik te maken van hetgeen ze hebben meegemaakt tijdens de game. Zetten ze het actieve experiment dat de game is, door naar het concreet ervaren in hun eigen dagelijkse realiteit? Maken ze dus gebruik van wat ze geleerd hebben tijdens het uitvoeren van hun eigen werk?

Beleving: het fun-element

Business games zijn door het fun-element uitermate geschikt om de 'zachte' kanten van veranderen te ondersteunen. Het spelen van een spel kan de boodschap en de dagelijkse praktijk luchtiger maken. Het competitie-element zorgt voor beleving onder de deelnemers. Er kunnen punten verdient worden en het beste team wint. Het vooruitzicht om als winnaar te eindigen zorgt voor veel fanatisme en animositeit tussen de verschillende teams. Niet zelden vliegen de aanmoedigende kreten of verzuchtingen over en weer door de zaal. Een dergelijke

lijke competitie-element kan ook bij verandertrajecten ingezet worden, bijvoorbeeld door het team met de beste prestaties in een bepaalde periode in het zonnetje te zetten.

Moment van uitvoeren van een business game

Het moment van uitvoeren van een business game is van invloed op het beoogde effect. Als een business game als kick-off in een projectteam wordt gebruikt, kan het hoofddoel eerder 'beter leren samenwerken' zijn en het subdoel 'de noodzaak tot het voelen van verandering'. Zet men de business game in als onderdeel van de implementatie binnen de gehele organisatie, dan kan de nadruk evenredig liggen op 'het voelen van de noodzaak' en 'het leren van de nieuwe denkwijze'.

Conclusie

Business games hebben meerwaarde bij trajecten waarbij men een nieuw gedachtegoed in een organisatie wil introduceren en implementeren. Ze zorgen ervoor dat betrokkenen persoonlijke beleving krijgen bij de noodzaak om op een andere manier te gaan werken. Daarnaast geven business games in een veilige omgeving de mogelijkheid om het gedachtegoed te leren, zodat men het vervolgens zelf kan toepassen in de praktijk. Het gezamenlijk nastreven van een korte termijn doel vergroot de samenwerking tussen de deelnemers, waardoor teambuilding plaatsvindt. Tot slot geeft het fun-element in business games deelnemers een kans om de operationele realiteit op een luchtige manier bespreekbaar te maken.

Nienke Oosterheert (n.oosterheert@oi.nl) en Johan van der Stok (j.vanderstok@oi.nl) zijn beiden werkzaam bij O&I.