

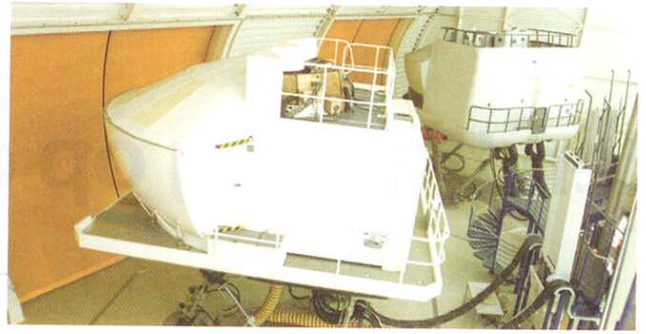
Een op maat gemaakte bedrijfssimulatie is een uiterst krachtige en effectieve manier van leren. Zonder bang te hoeven zijn voor de gevolgen, ervaren de deelnemers op intensieve wijze alledaagse of juist extreme situaties, zoals bijvoorbeeld reorganisaties en verandertrajecten. 'Je ziet direct wat het effect van je handelen is.'



LEVENSECHT LEREN MET SERIOUS GAMING

Sterker door simulatie





De verkopers van Baxter Healthcare staan voor moeilijke keuzes. Wat kopen ze in voor hoeveel geld en hoe brengen zij het op de markt? Voor het beantwoorden van deze prangende vragen zijn zij verdeeld in verschillende teams. Gelukkig voor hen hangt het voortbestaan van het bedrijf nu niet af van hun prestaties. Ze nemen deel aan een managementsimulatie en werken vandaag aan de opbouw van fictieve leveranciers van medische producten.

Elke ronde wordt de druk verder opgevoerd. De deelnemers die even tevoren nog smakelijk zaten te lachen toen hun directeur door een Indiase nepgoeroe in de maling werd genomen, zitten nu bloedserius te vergaderen en verdringen zich om de laptops waarmee ze de prijzen en marktaandelen van hun producten in de gaten kunnen houden.

Is het een spel? Ja, maar wel een waarvan de deelnemers geacht worden wat te leren. Alle keuzes hebben direct consequenties, zo blijkt als de uitslag van de eerste ronde wordt bekendgemaakt. Het team dat aan het begin van het spel nog vol zelfvertrouwen alvast de te winnen bokaal confisqueerde, blijkt nu in de onderste regionen te staan. En elders gniffelt iemand vol leedvermaak omdat haar manager het vooralsnog toch een beetje minder goed heeft gedaan dan zijzelf.

Direct effect

Het competitie-element is belangrijk, zegt Sander Stevens, algemeen directeur van Bedrijfssimulaties.nl. Dit bedrijf is verantwoordelijk voor de technische kant van de trainingdag van Baxter. 'Het competitie-element maakt het net even wat actiever en zorgt ervoor dat mensen net even meer wil-

len lezen en begrijpen. Want als ze zomaar iets aanklikken, zien ze dat direct terug in hun score.'

Wie wil werken aan het opleidingsniveau van zijn werknemers kan natuurlijk een docent met een PowerPoint-presentatie voor een klasje zetten. Maar er is meer mogelijk. Nog maar weinig mensen zullen e-learning afdoen als nieuwlichterij, maar je kunt ook kiezen voor een model waarbij de deelnemers de geleerde stof direct in de praktijk brengen. *Serious gaming* is daar een geschikt middel voor. Er zijn al bekende voorbeelden, zoals vlucht- en rijssimulatoren, en ook Defensie heeft serious gaming ontdekt als methode om Nederlandse soldaten beter voorbereid op missie te sturen.

En al zijn dit de fotogenieke voorbeelden, ook voor managers is serious gaming heel geschikt, zegt Stevens. 'Het voordeel van een simulatie is dat je direct effect ziet. Alles wat je doet, gebeurt in een veilige omgeving. Je kunt het bij wijze van spreken tien keer opnieuw doen, en daarbij kun je in een korte periode heel veel laten gebeuren. Wat je in een bedrijf misschien één keer in de tien jaar ervaart, kun je in een simulatie vijf keer achter elkaar laten plaatsvinden.'

Snel schakelen

Het model van een managementsimulatie kan helemaal worden opgetuigd voor het deelnemende bedrijf. Stevens: 'Deelnemers krijgen te maken met casussen die

voor hen van invloed zijn. Het kan zijn dat ze een hrm-probleem hebben en moeilijk personeel kunnen krijgen. Dan moeten ze een campagne bedenken om personeel te werven. Of het kan zijn dat er veel ziekteverzuim is. Net wat het probleem is dat er ligt en wat het thema van die dag is.'

De deelnemers van Baxter moeten zoals gezegd leren keuzes te maken. In het spel, maar ook in de dagelijkse praktijk, vertelt Pim Vos. Hij is Business Unit Director Hospital, en ziet toe hoe zijn medewerkers zich het hoofd breken tijdens de bedrijfssimulatie. 'Onze medewerkers zijn eraan gewend zelfstandig te ondernemen. Dat is heel goed, maar als iedereen zijn eigen strategie volgt, kun je als organisatie niet effectief werken.'

Voor Vos is de bedrijfssimulatie geslaagd als de medewerkers het komende jaar beseffen hoe belangrijk de keuzes zijn die zij maken. 'We willen werken aan een gedragsverandering. Als mensen in de oude valkuilen stappen, moeten zij kunnen reflecteren op wat er gebeurt. In een managementgame zoals vandaag voelen zij direct aan den lijve dat elke keuze consequenties heeft.'

Commercieel manager Emile Schoonbrood is een van de Baxter-medewerkers die deelneemt aan de training. Hij zegt het ontzettend leuk te vinden. 'Het is een spel, maar wel een leerzaam spel.' Volgens Schoonbrood zal de dag wel effect hebben op zijn toekomstige handelen. 'We moeten nu ook >

'Wat je in een bedrijf misschien één keer in de tien jaar ervaart, kun je hier vijf keer achter elkaar laten plaatsvinden'



'Een simulatie gaat om kennis, maar ook om vaardigheden. De competitie versterkt het sociale aspect'

al keuzes maken in ons werk, maar hier zie je direct wat het effect van je handelen is. Je bent bezig met strategie, en de toegevoegde waarde is dat je snel leert schakelen.'

Alle niveaus

Het zal voor vrijwel elke organisatie herkenbaar zijn dat verschillende businessunits los van elkaar opereren. Bij Baxter is dat niet anders, erkent Vos. De leverancier van medische producten en diensten grijpt de managementgame daarom aan om barrières te slechten. 'In de teams die vandaag samenwerken, zijn alle mensen van alle niveaus en businessunits gemixt.'

Sommige bedrijven kiezen ervoor om het spel om een heel andere bedrijfstak te laten draaien dan die waarin zij zelf actief zijn. Zo kunnen de deelnemers niet terugvallen op bestaande patronen. Baxter heeft er echter voor gekozen om de deelnemers een voor hen herkenbaar bedrijf te laten runnen, omdat de gezondheidszorg nu eenmaal een heel eigen karakter heeft. De invulling van het spel is daarom overgelaten aan de Healthcare Management School. Oprichter Rens van Liere is zeker niet tegen de meer traditionele vormen van bedrijfsopleidin-

gen. 'Als je mensen echt kennis wilt bijbrengen, is het ook goed als je gewoon iemand een verhaal laat vertellen. Maar ik geloof vooral in de mix. Je leert iets toch het beste als je zelf moet ervaren wat er gebeurt wanneer je dingen in de praktijk brengt.'

Leren overleggen

Van Liere ziet een enorme kentering in de manier waarop bedrijven hun informatie delen met medewerkers. 'Vroeger presenteerden het management en de salesafdeling één keer per jaar hun jaarplan. Nu zie je dat personeelsbijeenkomsten worden gebruikt om medewerkers de strategie duidelijk te maken en echt iets toe te voegen. Mensen worden nu echt in de *driver's seat* gezet zodat ze de strategische beslissingen aan den lijve ondervinden.'

Terwijl de medewerkers van Baxter volop bezig zijn, voert Van Liere de druk steeds verder op. Ook daarmee wil hij de deelnemers een belangrijke les leren. 'De tijdsdruk wordt steeds hoger, en dan kun je niet winnen als je niet samenwerkt.'

Dat is een les die ook door Bedrijfssimulaties.nl wordt benadrukt. 'De games zijn natuurlijk niet alleen inhoudelijk,' stelt pro-

jectmanager Willy van der Es. 'Je verdeelt mensen in teams, dus ze leren ook meer samen te werken. Is er binnen een bedrijf dus een reorganisatie, of een verandertraject waardoor mensen anders moeten gaan werken, dan kun je dat hiermee ook simuleren. Je stopt verschillende mensen van verschillende afdelingen in één team. Die hebben allemaal hun eigen visie, maar tijdens de simulatie moeten ze samen tot een gemeenschappelijk uitgangspunt komen. Juist door de mensen bij elkaar te stoppen, leren ze te overleggen. Een simulatie gaat dus om kennis, maar ook om vaardigheden en sociale aspecten. De competitie versterkt het sociale aspect weer.'

Ouderen ook

Een managementsimulatie is volgens Van der Es door vrijwel alle organisaties en bedrijven toe te passen, al is het vanzelfsprekend niet het geëigende middel voor werknemers die nooit met een computer werken. Angst dat oudere werknemers misschien te weinig voeling hebben met games, is volgens haar ongegrond. Een game waarbij de deelnemers moesten werken aan een zo duurzaam mogelijke wereld, illustreert volgens haar deze stelling. 'In de finale had je een groepje van jongens van zestien en een mevrouw die in de zestig was.'

Stevens vult aan: 'Ook ouderen trekken we in een virtuele wereld. We proberen de simulaties natuurlijk altijd zo te maken dat ze makkelijk te spelen zijn. Bij een incompany-traject worden dit soort trainingen toch vaak aan managers gegeven, dus dan werk je al vaak met een iets oudere doelgroep. Mensen vinden dat alleen maar ontzettend interessant. Je ziet wel vaak dat jongeren direct beginnen te klikken, terwijl ouderen eerst rustig de handleiding pakken en de casus lezen. Daarna gaan zij pas over tot actie, en kunnen daardoor hun keuzes vaak beter beargumenteren. En ook voor oudere werknemers geldt dat als zij kunnen kiezen tussen luisteren naar een presentatie of zelf dingen uitproberen, 90 procent er toch voor kiest om zelf aan de slag te gaan.' ●●●●