

door Menno M. Thijssen &
Patrick Bouwens
foto Taxi

Het artikel behandelt de verschillende aspecten van simulatiespellen. Wat voor soorten zijn er? Waarvoor worden ze ingezet? Wat zijn de voordelen? Welke vakken moet je vermijden? Waar moeten aanbidders op letten?

Van spelletje tot ondernemend leren

Managementsimulaties worden steeds meer toegepast

In de nagebootste werkelijkheid van een simulatiespel kan een jaar tot een uur worden teruggebracht. Daardoor kunnen de deelnemers direct waarnemen wat de invloed van de door hun genomen beslissing is. Dat maakt managementsimulatie tot een krachtig leermiddel. Maar de auteurs, zelf bouwers en aanbidders van simulatiespellen, zeggen nog veel zandigs werk te moeten verrichten. 'Sommige bedrijven zien het alleen als een kostbaar spelletje.'

In een managementsimulatie strijden teams of personen met elkaar door in een nagebootste werkelijkheid allerlei besluiten op het gebied van bedrijfsvoering te nemen. Dat kan van alles zijn: productie, inkoop, marketing, personeel en financiering, maar ook planning, het maken van roosters, het terugdringen van ziekteverzuim, het voldoen aan milieunormen en dergelijke. Vaak wordt gebruikgemaakt van een simulatiecomputer, die de beslissingen doorrekent aan de hand van een op de realiteit gebaseerd model en de teams vervolgens tegen elkaar uitspeelt. Alle beslissingen die ze nemen, kunnen theoretisch worden onderbouwd. Hierdoor ontstaan vaak discussies die het complexiteitsgehalte van het simulatiespel verhogen. Vooral wanneer deelnemers beslissingen moeten nemen op een gebied dat normaliter niet tot hun dagelijkse werkzaamheden behoort, kan er een leerzame mondelinge strijd losbarsten.

Simulatiespellen kunnen zowel in het onderwijs, in het bedrijfsleven als in andere maatschappelijke organisaties worden ingezet. De redenen waarom men ervoor kiest lopen sterk uiteen. Sommigen zien er simpel een 'spelletje' in, anderen beschouwen het als een serieuze trainingscomponent. Men kan er een schep omlindig doel mee nastreven, bijvoorbeeld om te kijken of een sollicitant past binnen het bedrijfsproces of om medewerkers te helpen bij het doorstromen naar een andere functie of studie. Het doel kan ook algemener zijn: mensen laten samenwerken of conflicten leren te hanteren.

MODELLEN OP MAAT

Vaak heeft het een gunstige uitwerking als in een opleidingstraject een simulatiespel wordt gecombi-

neerd met andere cursuscomponenten als het volgen van een hoorcollege, het maken van een werkstuk of het geven van een presentatie. Om dergelijke koppelingen beter mogelijk te maken werken de aanbidders van simulatiespellen aan flexibele systemen en aan simulatiemodellen op maat. Het is bijvoorbeeld mogelijk om een bepaald beslissingdeed in een simulatie uit te bouwen door daar meer beslissingsvariabelen aan toe te kennen. Zo laat je op het terrein van financieringen de deelnemende teams niet alleen geld lenen, maar ook beslissen over het doen van aandelenemissies, over het deelnemen in andere bedrijven en over het laten berekenen van obligatie-durations. Bij het inzetten van een simulatie is het belangrijk te kijken hoeveel tijd er beschikbaar is, hoe hoog het budget is, en hoe het gehele framework van de opleiding of cursus eruit ziet waar de simulatie deel van uit maakt. Het wordt steeds gangbaarder om een simulatie niet in een cursus te plaatsen, maar de cursus om de simulatie heen te bouwen. Er wordt dan aan elke simulatieronde, of die nu een keer per week of een keer per uur plaatsvindt, specifieke opdrachten, thema's en beslissingsrestricties gekoppeld.

ZENDINGSWERK

In de dagelijkse praktijk is het aan de man brengen van managementsimulaties vaak een vorm van zendingswerk. Organisaties zijn meestal wel geïnteresseerd. En als ze een keer een simulatie toepassen, merken ze bovendien dat mensen enthousiast worden. Maar voor veel organisaties is dat geen reden om ermee door te gaan. Simulaties kosten vaak veel geld en de werknemer die aan zo'n 'spelletje' meedoet, is op dat moment niet direct productief. Echter, bedrijven of scholen die wel de stap wagen, krijgen al doende meer zicht op het profijt dat je van simulaties



kan hebben en gaan ze daarom op steeds meer gebieden inzetten. Zo kan het gebeuren dat men begint met een 'samenkomspel' met klanten, daarna een spel luurt om het communiceren met belangengroepen te bevorderen en vervolgens voor de werving en selectie een simulatie uitkiest die dat proces in een systeem onderbrengt.

Vaak leidt het veelvuldig huren van een simulatie ertoe dat de wens ontstaat een eigen simulatie te laten bouwen. Deze zal meer toegespitst zijn op de eigen situatie en daardoor beter inzetbaar. Bijvoorbeeld bij het vinden van de juiste persoon voor een bepaalde functie. Zeker in slechte economische tijden wordt een simulatie op het gebied van werving en selectie veel gevraagd. Want hoe haal je de 'krenten uit de pap'?

GEDRAGSVERANDERINGEN

Een simulatie heeft verschillende voordelen. Door het spelelement zijn de deelnemers enthousiaster en meer gemotiveerd. Spelers voelen zich er al snel in thuis en nemen hun rol zeer serieus. Het spelen van een simulatie is tegelijk een vorm van teambuilding, waardoor onderlinge verhoudingen verbeterd kunnen worden. Door elkaar te motiveren en te corrigeren wordt bovendien het leereffect versterkt. Kortom, simulaties vergemakkelijken gedragsveranderingen en leren, en kunnen helpen bij het beïnvloeden van een (bedrijfs)cultuur.

Voor een opleider die een beetje modern wil lijken, is een simulatiespel een must. Want daarmee kan hij op een luchtige manier de opleidingsonderdelen aan

Management
 Trefwoorden
 Competentieontwikkeling
 Games
 Managementsimulatie

Van spelletje tot ondernemend leren

elkaar voegen. Een simulatiespel kan de cursusbegeleider ook ondersteunen. Simulaties geven inzicht in de competenties van de teams en van de deelnemers afzonderlijk en kunnen daardoor de administratieve taken van de begeleider verminderen en dus tijdswinst opleveren.

Maar moet je de deelnemers wel in teams onderverdelen? Dat is altijd weer de vraag. Teamwerk heeft voor- en nadelen. Met teams kies je voor taakverdeling en samenwerking, zaken die ook in de realiteit voorkomen. Maar het nadeel ervan is dat ongemotiveerde toegenoten gaan 'medelven' en het daardoor moeilijker wordt hun prestaties te beoordelen. Als simulatiebouwers proberen we dergelijke bezwaren weg te nemen door een combinatie te maken van handelingen op collectief en individueel niveau, zodat die apart beoordeeld kunnen worden.

VALKUILEN

Uiteraard zijn er situaties waarin het spelen van een simulatie niet gepast is, of waarvoor bepaalde spellen ongeschikt zijn. Wanneer deelnemers zich er niets bij kunnen voorstellen of geen affiniteit hebben met het product of de setting van een simulatiespel, heeft het inzetten ervan weinig nut. Zo is het af te raden om middelbare scholieren aan een gede-

tailleerd simulatiespel over een energiebedrijf te zetten. Dat vraagt een te hoog kennisniveau. Maar dit nadeel kan worden omzeild, wanneer het simulatiespel een steeds terugkerend onderdeel vormt van een leermethode. De scholieren leren dan stap voor stap over het bedrijfsproces in al zijn facetten. Het begint simpel en eindigt zeer complex. Maar het heeft ook nadelen als een simulatie van een leermethode afhankelijk is. Want dan kan het maar op een heel beperkte manier worden ingezet.

KEUZES BIJ HET BOUWEN

Managementsimulatiespellen zijn onder te verdelen in twee hoofdsoorten; de computergestuurde simulaties en de bordspellen. De eerstgenoemde variant is weer op te delen in stand-alone computersimulaties

en simulaties via een intranet of internet. Vooral deze laatste vorm wint de laatste tijd snel aan populariteit. Internet is een geschikt distributiekanaal om managementsimulaties in te zetten, bij bijvoorbeeld: netwerking, e-learning, samenwerkingsverbanden en locatieafhankelijk studeren.

Bij zowel computer- als bordspellen is een aantrekkelijk uiterlijk belangrijk. Veel simulatiebouwers slagen er nog niet in om af te komen van een matrixachtig, te kwantitatief voorkomen van hun spellen. Ook is het van belang de werkelijkheid niet geheel na te bouwen. Om ervan te kunnen leren, moeten teams en deelnemers immers zelf de situatie creëren. Een benadering daarvan is dan al voldoende. Vervolgens gaat het erom te bepalen welke en hoeveel beslissingsvariabelen in een spel naar voren moeten komen. In een spel voor een luchtvaartmaatschappij is de afweging bijvoorbeeld: laten we de teams alleen rekening houden met het inkopen van kerosine of moeten er ook speciale maaltijden worden ingekocht of onderhand-

elingen worden gevoerd over landingsrechten en personeelsalarissen? Hoe meer beslisvariabelen er zijn, hoe moeilijker een simulatie wordt ervaren.

Het is essentieel om geen 'vast correct pad' binnen simulatiespellen te hebben. Deelnemers creëren zelf een situatie en op deze manier wordt vanzelf duidelijk wie de zwakkeren en wie de sterkeren zijn. Wanneer er

een vast correct pad is, zullen teams tot het uiterste gaan om dat pad te ontdekken. Om de beoordeling van deelnemers in de pas te laten lopen met de huidige ontwikkelingen in het werkelijke bedrijfsleven, wordt er niet meer gekozen. Geheel in overeenstemming met de huidige ontwikkelingen worden deelnemers niet meer alleen op hun financiële resultaten afgerekend. In de klassieke managementsimulaties waren voornamelijk de beurskoers en het kassaldo van belang, tegenwoordig telt ook het werkplezier en de mate van innovatie die het management doorvoert.

NIEUWE ONTWIKKELINGEN

We vinden het een leuke uitdaging om simulatiespellen te ontwikkelen voor branches die dat fenomeen

nog niet kennen. Bijvoorbeeld de woningcorporaties, waar Nederland er ongeveer zeshonderd van telt. In een markt die steeds geprivatiseerder wordt zijn deze corporaties druk bezig met hun positionering en het verbeteren van hun imago. Managementsimulaties kunnen daar een goede ondersteuning bij bieden. (zie noot)

Een ander onontgonnen terrein is het stimuleren van het opzetten en onderhouden van netwerken tussen groepen. Simulaties kunnen verschillende groepen samenbrengen, wel of niet op dezelfde locatie. Te denken valt aan medewerkers en klanten, sollicitanten en banenaanbieders of onderwijsinstellingen en bedrijven. En ook dan is het raadzaam om bij elke simulatieronde de complexiteit te laten toenemen. We hebben al aangegeven dat we een toename verwachten van managementsimulaties op het gebied van werving & selectie. Dat geldt ook voor andere HRM-terreinen, zoals ziekteverzuim, managementsystemen en beloningssystemen. Beleidsaspecten waar veel

stakeholders maar een vaag begrip van hebben, kunnen op deze manier concreet en inzichtelijk worden. Maar het kan ook andersom: door om te schakelen van de dagelijkse functiepraktijk naar de helicopterview van het management laat een simulatiespel zien hoe bij beleidsbeslissingen het mes vaak aan twee kanten snijdt. Op deze manier creëren simulaties een draagvlak en begrip voor de soms moeilijke beslissingen, die er in de werkelijkheid genomen moeten worden. #

Noot

I. P. Bouwens en M. Thijssen, *Corporatiespel, een simulatie voor woningcorporaties*, VU Amsterdam, 2002

Menno M. Thijssen & Patrick Bouwens zijn de oprichters van www.bedrijfsimulaties.nl, een onderdeel van Simcorp Educational Consultants. (m.thijssen@bedrijfsimulaties.nl)

In de klassieke managementsimulaties waren voornamelijk de beurskoers en het kassaldo van belang