Mini-eBook:

Playful Learning

Tips en inspiratie voor de HRD professional

next.» learning

www.nextlearning.nl

Inhoudsopgave

1. Praktische tips voor het opzetten van een effectief gamification traject
2. Playfulness en leren: wat betekent dit?
3. Plezier als motivator van leersituaties: 4 sleutels
4. Meer nieuws ontvangen over leren in organisaties?
5. Drie stappen om organisaties in beweging te krijgen
6. Gamification: 75 procent van de mensen is gamer!
7. De GameStorm: spelenderwijs naar een agile organisatie
8. Doe de test: hoe speels ben jij?
9. Meer nieuws ontvangen over leren in organisaties?

Praktische tips voor het opzetten van een effectief gamification traject

Uit het onderzoek van Deloitte *'Learning and development trends in The Netherlands – investigating multinationals'* van afgelopen jaar kwam het weer als belangrijkste trend naar voren: *'Learning focusses on increasing business results.'* **Oftewel: hoe helpen de investeringen die we doen in leren en ontwikkeling bij het verbeteren van onze resultaten?**

'Accountability' is een steeds belangrijker wordend thema op de HRD afdeling en niet alleen bij multinationals. Best lastig... Want, als we eerlijk zijn is het niet altijd makkelijk om duidelijk te maken hoe die prijzige trainingen en leertrajecten - waar we allemaal zo enthousiast over zijn - bijdragen aan een positiever jaarverslag.

En waar deze vraag naar een business case voor een traditionele training al ingewikkeld is, moeten we nu ineens gaan uitleggen hoe gaming of 'speels leren' ons gaat helpen het rendement te verhogen. Menig HRD collega die het spannend vindt een betoog voor gamification te houden in

de bestuurskamer.

Het doet mij, gamification prediker die ik ben, dus ook plezier enkele handvatten met jullie te delen om een effectief en rendabel gamification traject op te zetten.

De definitie van Gamification

Als er één vorm van leren en ontwikkelen meetbaar is, dan moet het gamification zijn. Om echter te begrijpen waarom, zullen we eerst enkele vormen van speels leren definiëren en afbakenen. Mijn definities:

- Serious Game: een spel bedoeld om een zakelijk, functioneel inzicht, kennis of vaardigheid over te brengen. Het spel staat los van de werkelijkheid en is een veilige en inspirerende omgeving om te leren of te oefenen.
- Management Game: lastiger, want dit is als definitie veel breder. Meestal hoor ik deze term echter vallen als onderdeel van een training, als een soort simulatie om inzicht in processen of (eigen) gedrag te versterken.
- Gamification: hier zie ik heel varianten voorbij komen. Mijn definitie: “Gamification is het leggen van een spellaag over leren en presteren”

Gamification: structureel of tijdelijk?

Simpele definitie toch? Niet helemaal… Hoe vaak zien we niet het structureel gebruiken van badges, leaderboards of avatars gedefinieerd als gamification? Je kunt natuurlijk zeggen dat het tonen van je prestaties door middel van een gouden badge of van kleur veranderende avatar gamification is. Je gebruikt immers speelse elementen. De vraag is echter hoe lang je hiermee je medewerkers blijft motiveren. Na enkele weken is het nieuwe van de avatar of badge er af en maakt het nog weinig verschil of je een klanttevredenheidscijfer, verkoopgetal of andere KPI in een getal, kleurcode, percentage of een badge weer geeft.

In zijn wereldberoemde boek ‘Homo Ludens’ (1938) definieerde Johan Huizinga spel als ‘een afwijking van de realiteit’. Een spel is dus tijdelijk, heeft een duidelijk begin en een eind. Zodra spel een nieuwe realiteit gaat worden is het geen spel meer. Voetbal is leuk omdat het 90 minuten duurt. Als er echt een winnaar moet komen hebben we soms verlenging en penalty’s en de belangrijkste voetbalwedstrijd ter wereld wordt maar eens

in de vier jaar gespeeld.

Mijn advies is dus ook een gamification traject geen twee jaar te laten duren, na twee maanden is het nieuwe er echt af. Zelf adviseer ik meestal gamification trajecten van zes weken in te zetten. Gedurende deze periode houden we een game spannend en, zeker zo belangrijk: de theorieën van 'Brein Centraal Leren' leren ons dat zes weken dagelijkse leer of oefen activiteit een behoorlijk structureel effect tot stand brengt.

Uitdagend, maar veilig

Een ander inzicht van Huizinga is dat 'een spel veilig is'. Tuurlijk... verliezen doet soms pijn. Zo sloeg mijn destijds vijfjarige zoontje meerdere malen het spelbord van tafel nadat hij een spel verloor en een beetje wedstrijdsporter is doodziek van een verloren finale.

Afgezien van professionele sporters of spelers, heeft winnen of verliezen bij de meesten van ons geen direct gevolg op het 'echte leven'. Op één, ongelooflijk belangrijk, effect na: presteren in een spel geeft ons een heel goed gevoel. Het is goed voor je ego.

Wanneer je dus gamification gaat inzetten wil je dat iedere deelnemer zich buitengewoon belangrijk voelt en het uitspelen van het spel ervaren wordt als 'winnen'. Natuurlijk mag er best een overall winnaar zijn maar probeer gamification te laten ervaren als het leveren van een bijzondere prestatie. Het uitlopen van een marathon geldt als een belangrijker gegeven dan de gelopen tijd. Net zoals het bereiken van de top is voor een bergbeklimmer belangrijker dan als eerste boven zijn.

Stap 1: KPI = progressie in het spel = belangrijkste 'score'

Als gamification het laten ervaren van 'leren en presteren als een spel' is, dan zet je dus de daadwerkelijk geleverde prestatie in de werkomgeving om in een score in het spel.

Met andere woorden: als de directie de klanttevredenheid wil verhogen van mensen die bellen naar een callcenter, zet dan de meetbare KPI (Key Performance Indicator) van klanttevredenheid om in een score in de game. In dit geval is dit bijvoorbeeld een cijfer dat klanten geven als ze, via e-mail

of sms, gevraagd worden naar de tevredenheid over het servicegesprek en de geboden oplossing. Stuur ik op sales, dan zet ik dus verkoopcijfers om in een score. Kwaliteit? Productiviteit? **Als je het kunt meten, kun je het gamificeren.** Geeft de business aan welke KPI men wil verbeteren, vraag dan direct wat deze verbetering mag kosten en je hebt de basis voor je business case staan. Ken je een andere leer methodiek die zo direct op resultaat stuurt?

Op zijn persoonlijke game dashboard ziet de medewerker hoe hij presteert. Managers kunnen, in hun rol als coach, een 'verdubbelaar' inzetten op de KPI die de grootste individuele leerbehoefte of belangrijkste bedrijfsdoelstelling vertegenwoordigt.

Stap 2: Vaardigheden en gedrag

Als game ontwerper kijk ik vaak naar het concrete gedrag waarop gestuurd wordt. In dit voorbeeld: aanwijsbaar gedrag om de klanttevredenheid te verhogen. Dit kan bijvoorbeeld zitten in het tonen van oprechte interesse van de medewerker in de klant. Of, aan het einde van elk gesprek, doorvragen of de klant met de geboden oplossing happy is en of de klant nog ergens anders mee geholpen kan worden.

Dit lijkt logisch maar bij een grote telecom operator, financiële dienstverlener of energiemaatschappij hebben we het over duizenden medewerkers die soms honderdduizenden klantverzoeken per week moeten

afhandelen onder tijdsdruk. Door gamification kun je hier, schaalbaar, ongelooflijk effectief op sturen.

Zodra de gewenste en meetbare doelstelling duidelijk is en er een direct verband aantoonbaar is tussen deze doelstelling en het feitelijke gedrag van medewerkers, kijk je naar bestaande management en 'aanstuur' processen. Vrijwel alle winkelketens maken bijvoorbeeld gebruik van mystery shopping en in callcenters luistert een teamleider of meer seniore medewerker regelmatig mee met gesprekken. Meestal ervaren medewerkers dit soort processen als 'controle'.

Als men dan een coaching gesprek krijgt, let men vaak vooral op wat men *niet* goed doet. Dit is een valkuil die menig ouder ook zal herkennen. Het is algemeen bekend dat, voor ons allemaal, positieve coaching beter werkt dan negatieve. Hier biedt gamification een geweldige kans. Geef bijvoorbeeld aan dat er, bij het constateren van gewenst gedrag, veel punten te halen zijn in de game, voor medewerker EN teamgenoten. Het tonen van gewenst gedrag draagt nu niet alleen bij aan een hogere score in de game maar zorgt ook, direct, voor een hogere sociale status bij de collega's op de werkvloer. Gewenst gedrag tonen wordt leuk en bovendien bevordert een slimme teamindeling de onderlinge coaching, er is immers een gezamenlijk belang.

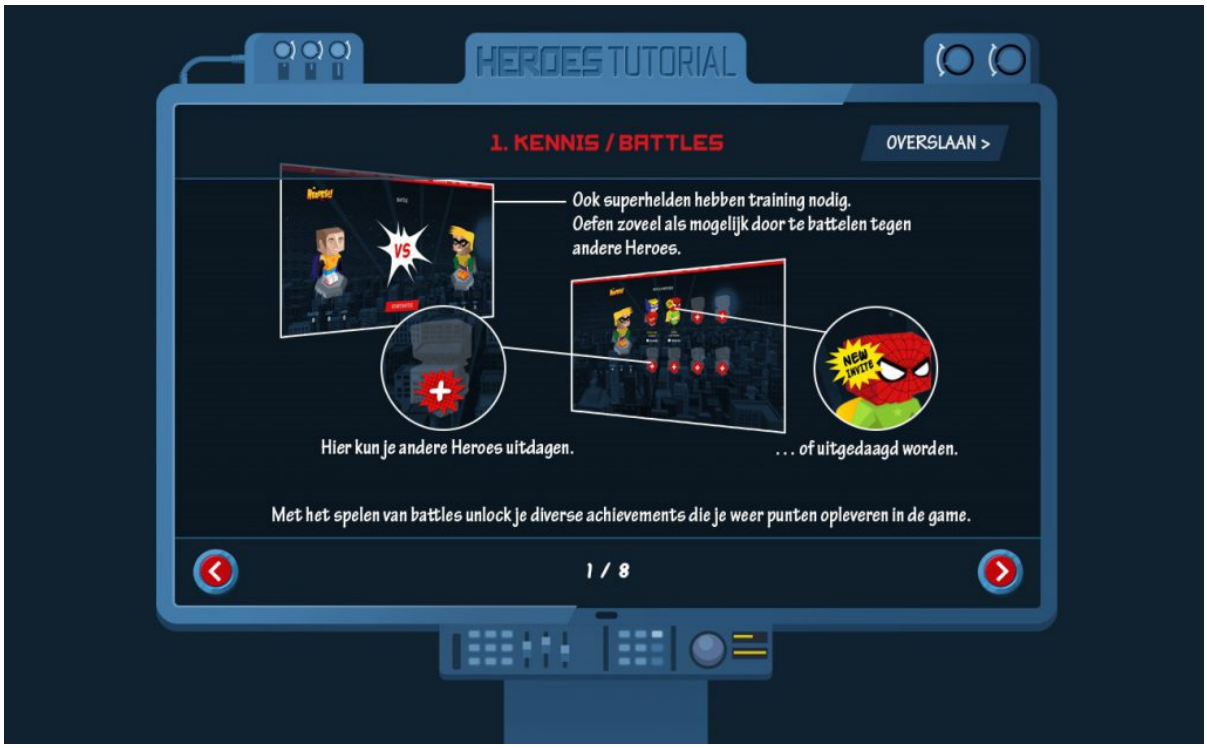
Stap 3: stuur op kennis

In veel leerprogramma's beginnen we met kennis maar staat het verbeteren van deze kennis volkomen los van prestaties op de werkvloer. Herkenbaar? Wat mij betreft dient kennis in vrijwel elk gamification traject een rol te spelen. Echter wel *ondersteunend* aan KPI, gedrag en vaardigheid.

Het meetbare effect van kennis is meestal van beperkte invloed op de business case. Door kennis nu eens niet in een saaie e-learning vorm aan te bieden maar middels dynamische quizes, challenges of bijvoorbeeld 'kennis battles' (waarbij medewerkers elkaar uitdagen), kun je veel dynamiek toe voegen aan je gamification traject.

Gamification biedt je tevens de kans kennis 'adaptief' aan te bieden. Een speler die laag scoort in zijn kennis battles over gesprekstechnieken kun je eenvoudig de link naar de bijbehorende e-learning tonen. Scoort de medewerker laag op bepaalde KPI's in de game dan is ineens relevanter

voor hem om zich meer in het onderwerp te verdiepen. De bijdrage van kennis aan een hoge score houd je echter beperkt. **Kennis is altijd ondersteunend aan het doel, meestal geen doel op zich.**



Kennisbattles versterken de onderlinge competitie en plezier. Medewerkers 'stampen' relevante kennis er bij elkaar in. Leuker en effectiever dan de zoveelste saaie e-learning die vanuit management wordt opgelegd.

Stap 4: de spellaag

We houden allemaal van spel. Maar waar ik van voetbal houd, houdt mijn zoon van video games. Mijn vader is een schaker, mijn moeder een puzzelaar en mijn oma hield van bridge en jawel, van bingo. Het ontwikkelen van 'game play' die aanslaat bij *al* je medewerkers is dus niet makkelijk. Ga je op competitie zitten? Of juist op samenwerking? Op creatie? Of op zelf 'ontdekken'?

Het leggen van een spannende of leuke verhaallijn over je gamification traject werkt bijzonder inspirerend. Zelf houd ik er van om deelnemers te laten spelen vanuit een spel identiteit, een avatar of team logo. Het is leuk en... houdt het spel veilig. Sta ik dan als speler een keer onderaan, dan voelt het een stuk minder bedreigend dan wanneer ik als hekkensluiter zichtbaar ben met eigen foto en echte naam.

Een mooie en inspirerende spellaag heeft veel toegevoegde waarde. Lukt

dit echter een keer niet, dan zul je zien dat de inhoud van de game ook al enorm veel energie en enthousiasme teweeg kan brengen. Inhoudelijk gaat het namelijk altijd over eigen vakmanschap en het gezamenlijke doel de organisatie vooruit te helpen. Iets waar vrijwel elke medewerker graag aan bijdraagt.

In de 'Fiber Game' redden telecomverkopers Nederland van een duistere toekomst door veel glasvezel te verkopen.

Verbeteren van resultaat, gedrag, vaardigheden en kennis = verbeteren van houding

Een verbeterde attitude ten opzichte van eigen organisatie, leerdoel en vooral de mogelijkheid zelf meetbaar verschil te maken. Dit is, wat mij betreft, één van de belangrijkste resultaten van een succesvol gamification traject. Houding beklijft langer dan kennis. Willen is vele malen sterker dan moeten. Een gedeelde positieve attitude geeft energie, focus en doelgerichtheid aan een organisatie.

Door gamification, resultaat, gedrag, vaardigheden en kennis te verbeteren, versterk je ook de attitude. Ik adviseer deze te meten. Dit kan bijvoorbeeld middels korte, simpele enquêtes voorafgaand aan je game en na afloop. **Maak de verandering in attitude zichtbaar en deel je resultaat met je directie.** Je business case om attitude heen bouwen moet niet nodig zijn. Een goed gamification traject levert direct al meer en concreet aanwijsbaar resultaat op dan de kosten bedragen. Voor jezelf, kundig HRD professional als je bent, kon attitude echter wel eens de belangrijkste KPI voor de lange

termijn zijn.

Dit artikel is geschreven door Marcel Mens, oprichter van AtHand. Een Serious Gaming bureau dat werkt voor klanten als Ziggo, Vodafone, Sony, Ahold en PwC. Binnen AtHand houdt hij zich bezig met klant strategie en game design.

Tijdens Next Learning vinden diverse sessies plaats waarin je zelf ervaart wat playful learning en gamification voor jouw organisatie kan betekenen.

Playfulness en leren: wat betekent dit?

Mij wordt regelmatig gevraagd wat nou precies het verschil is tussen e-learning, game based learning en applied games. Ik vind dat altijd moeilijk om uit te leggen. Meestal lukt het door een paar voorbeelden te noemen die elk duidelijk in één van die verschillende categorieën vallen.

Maar zodra het over onze projecten gaat, verdwijnen die heldere verschillen. Als we iets maken dat uitsluitend onder één van die categorieën valt, is het toeval. Toeval bestaat niet.

Toeval bestaat misschien wel. Ik hou er alleen niet van. Toeval is het gevolg van een ontwerper die niet zit op te letten. Code die 'toevallig' in de software staat, zorgt later meestal voor problemen. 'Toevallig' gekozen verhoudingen in de vormgeving maken het beeld zelden mooier. Kortom: ik kan er slecht tegen als we 'toevallig' binnen of buiten één van deze categorieën vallen. Dat is gewoon niet goed genoeg.

Er knaagde dus iets... Tot ik het boek *Play Matters* (Miquels Sicart) las.

De huidige betekenis van Play

Sicart duidt de betekenis van spel in de context van deze maatschappij. Hij begint met het definiëren van het begrip 'Play'*. Play kan een artefact zijn of een activiteit. In beide gevallen is het iets dat je kan doen, en mee kan stoppen. Play kan ook alleen maar voorkomen op een plek die daarvoor bedoeld is: op een speelplaats, in een computerspel of op een speelbord.

Wanneer play zich manifesteert op een plek met een andere functie wordt

het ‘disruptive’ (verwoestend). Dus play maakt de bestaande functie van een ruimte kapot. Dit hoeft niet negatief te zijn. Veel innovatie wordt hiermee geassocieerd: über is disruptive binnen het openbaar vervoer, AirBnB binnen de hotelbranche en Tesla voor de auto-industrie. **Het betekent wel dat play moeilijk toegevoegd kan worden aan een bestaande functie.** Het neemt het over.

** Ik vertaal deze term niet omdat het verschil in het Engels tussen games, play en playfulness voor mij (nog) niet te maken is in het Nederlands.*

Parallel tussen Play en leren

Hier is een parallel met hoe we over leren praten. We zien leren als iets waarmee je kan beginnen en stoppen. Je gaat naar een bibliotheek om te leren. Je zet in je agenda hoe laat je begint en wanneer je pauze hebt. Leren hoort bij een bepaalde plaats of tijd. Er is een tijd om je huiswerk te maken. Daarna mag je voetballen. Na de les gaat de bel, dan mag je naar buiten. En bij een cursus binnen een bedrijf rijst altijd de vraag of je deze onder werktijd volgt of daarbuiten. Zo is leren heel lang ontworpen: aanleren en toepassen worden in het onderwijs nog vaak gescheiden.

Goed beschouwd klopt dat niet. Je kunt altijd en overal leren. Recente literatuur over leren in een werkomgeving stelt zelfs dat 70% van het leren gebeurt bij het uitvoeren van het werk zelf, 20% tijdens informele leersituaties met collega’s onderling en slechts 10% in formele leersituaties.

Play versus Playfulness

Anders dan Play is *Playfulness* volgens Sicart een attitude. Interessant. Wanneer je deze houding aanneemt, kan je alles doen en overal zijn zonder dat er iets stuk gaat. Je kunt playful zijn terwijl je de bus neemt of je werk doet. Je kunt playful zijn in de supermarkt, zonder dat je de functie van de supermarkt geweld aan doet.

Playfulness hoeft niet disruptive te zijn. Het beïnvloedt de manier waarop we met de wereld omgaan en verandert *de waarde* van begrippen die de kern van leren raken, zoals ‘falen’, ‘experimenteren’ en ‘samenwerken’.

Uitgangspunt in het ontwerpen van leergedrag

Terug naar e-learning, game based learning en applied games. Dit zijn allemaal definities die leren vastleggen als een *ding*. Iets waar je mee kunt stoppen, wat je kunt zien, verkopen of plannen. Leren wordt vastgelegd in een afgebakende techniek die de ruimte bepaalt. Het staat online, je kunt toegang krijgen en als je klaar bent zet je een vinkje.

Deze kenmerken kunnen onderdeel zijn van een oplossing, maar zijn nooit het uitgangspunt als je leergedrag wil ontwerpen. Elke vorm van leren heeft namelijk een ander doel dan het ‘vinkje’. Meestal is het zelfs zo dat het ‘vinkje’ een einde aan het leren markeert en dat is juist tegengesteld aan het doel. **Ik wil oplossingen die een attitude opwekken waarin leren vanzelfsprekend wordt. Zonder begin en zonder eind, en zonder vaste plek.**

Enkele jaren geleden veranderde IJsfontein zijn pay-off van 'serious communication, playful solutions' naar 'playful learning'. De kern van onze activiteiten en ambitie was verschoven van communicatie naar leren.

Playful overleefde deze verandering. Voor mij was dit intuïtief een juiste keuze. Nu kan ik duiden waarom. Het knaagt niet meer.

Geschreven door Evert Hoogendoorn, Strategist/Gamedesigner IJsfontein.

Plezier als motivator van leersituaties: 4 sleutels

Plezier is een grote motivator achter ons gedrag. En waar wij als ‘leerprofessionals’ ons richten op alle vormen van motivatie in leersituaties zie je ‘het ontwerpen van plezier’ als specialisme niet vaak terug in ons vakgebied. Terwijl daar juist een enorme krachtbron zit in het motiveren van mensen in leersituaties.

Wat is plezier?

Volgens van Dale is plezier een aangenaam gevoel of vreugd. Maar hoe het ontstaat, staat er niet bij. Daar is ook geen eenduidig antwoord op. Plezier komt niet vanzelf, maar kan wel ineens ontstaan. Plezier zit in kleine dingen. Het is voor een deel ongrijpbaar en tegelijkertijd kun je het van tevoren ontwerpen. Maar hoe?

Plezier in de game industrie

Met dank aan de ‘game industrie’, een industrie die leeft van plezier, is ondertussen veel onderzoek gedaan naar ‘plezier’. Zo zijn verschillende ‘game elementen’ benoemd (die in bijna elke verslavende game zitten) die je bijna letterlijk één op één kunt kopiëren naar leersituaties om ze ‘leuker’ te maken.

Maar met losse ‘game elementen’ als activerende didactiek miste ik het frame: een achterliggende visie op wat plezier is en hoe het ontstaat.

4 keys 2 fun

In 2004 bedacht Nicole Lazzaro van XEODesign de ‘4 keys 2 fun’. Deze vier sleutels worden door haar toegepast in de games die zij ontwerpt. Lazzaro stelt dat ‘game’ in feite staat voor:

Goals | **A**ctions | **M**otivation | **E**motion (emoties leiden tot verandering)

Zij onderzocht welke elementen in een goede game zorgen voor plezier bij de spelers. Uit haar onderzoek zijn onderstaande vier sleutels naar plezier ontstaan.

1. **Hard fun**
   Zorg voor uitdagingen, laat deelnemers streven naar meesterschap. Ze moeten strategieën bedenken en hanteren, obstakels en frustraties overwinnen om hun doel te bereiken. Leren mag af en toe best even moeilijk zijn. Een overwinning telt namelijk alleen als je ergens echt je best voor hebt gedaan.

2. **Easy fun**
   Zorg in je ontwerp voor de mogelijkheid iets zelf te ontdekken, zorg voor verrassingen, verwondering, laat deelnemers dingen uitproberen, prikkel de fantasie, nieuwsgierigheid.

3. **People fun**
   Breng mensen samen, faciliteer onderlinge communicatie, netwerken en samenwerking. Denk aan de nieuwe slogan van Ikea: “Aandacht maakt alles mooier”.

4. **Serious fun**
   Zorg dat deelnemers slimmer worden, nieuwe kennis kunnen verbinden met bestaande kennis, zorg voor herhaling, zorg ervoor dat de inhoud impact, betekenis en relevantie heeft. Benoem het belang van wat je aan het leren bent. Wat voegt het toe aan je directe omgeving en misschien wel groter, de wereld?

Volgens Lazzaro heb je minstens drie van de vier sleutels nodig in een leersituatie om betrokkenheid vanuit plezier te genereren. Betrokkenheid, de belangrijkste succesfactor voor leren. Het model van Lazzaro is voor mij een toetssteen geworden voor bijna alles wat ik bedenk, ontwerp en ontwikkel.

Geschreven door Espérance Blaauw, auteur van o.a. de Coachkaarten en Picture This! Ze is een educatief ontwerper met een passie voor leren vanuit plezier, nieuwsgierigheid en waardering.

Tijdens Next Learning vinden diverse sessies plaats waarin je zelf ervaart wat playful learning en gamification voor jouw organisatie kan betekenen.

Meer nieuws ontvangen over leren in organisaties?

We houden je graag op de hoogte van andere blogs en updates van Next Learning!

Meld je aan voor de nieuwsbrief

Drie stappen om organisaties in beweging te krijgen

Lerende organisaties zijn benieuwd naar slimme apps of games die verleiden, nieuwsgierig maken en mensen stimuleren om op het niveau ‘bewust onbekwaam’ te komen. **Ik neem je mee naar een project dat game ontwikkelaar Bright Alley en Conclusion Implementation deden met de Haeghe Groep, een sociaal werkbedrijf in Den Haag.**

Van tevoren waren processen al geanalyseerd, verhelderd en in kaart gebracht. Die inzichten en handvatten gaven de kans om in actie te komen. Echter, voor veel medewerkers bleek dit een grote stap buiten hun comfort zone...

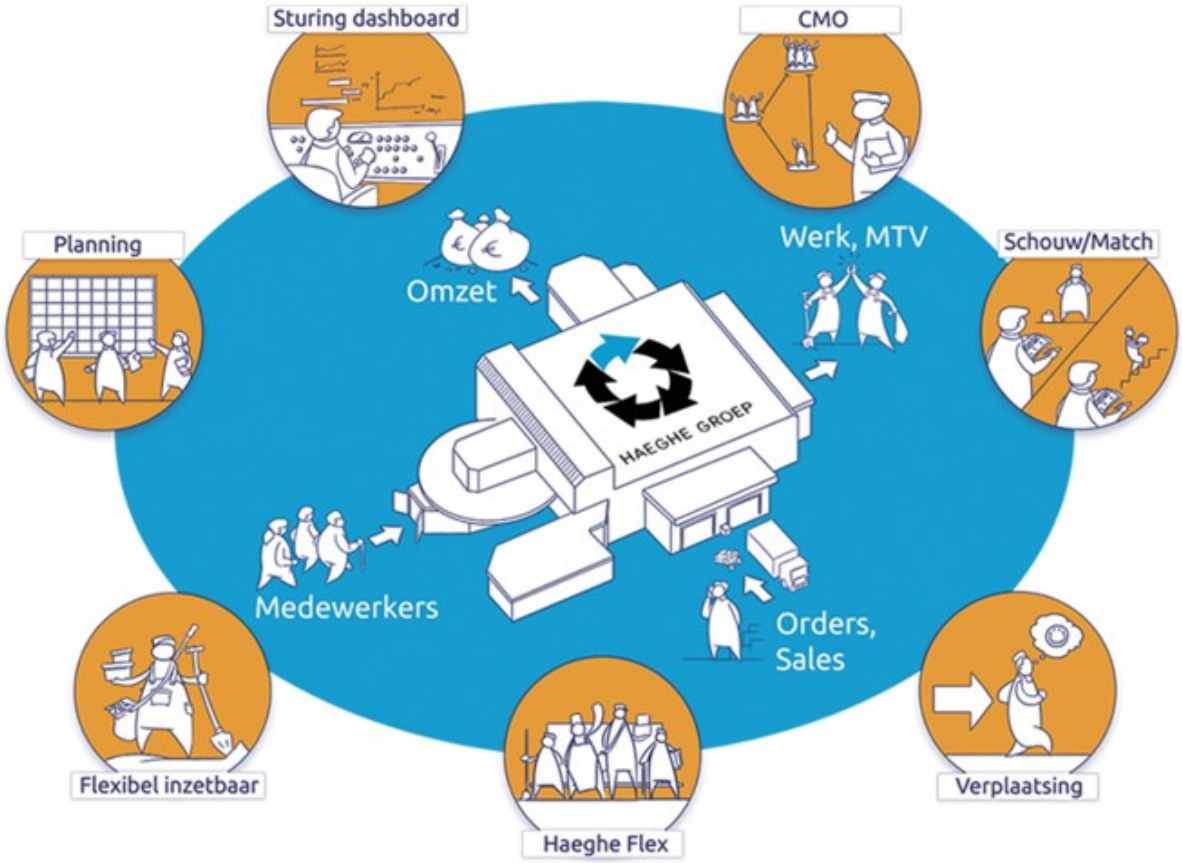
Hoe hebben we dit benaderd? Juist, in drie versnellingen: aanspreken, aanpakken en aanhouden. Zo worden medewerkers gefaseerd meegenomen in het proces: per fase bereiken ze eerst een haalbaar niveau

in de gewenste gedragsverandering, voordat wordt doorgeschakeld.

Fase 1: aanspreken

Het helpt vaak enorm als je zaken visualiseert en concreet maakt voor mensen. Vanuit het fenomeen storytelling nemen we de deelnemers stap voor stap mee op avontuur. De uitdaging is om nauw aan te sluiten bij de opvattingen van de doelgroep. Enkel de beschrijving van de opdrachtgever is niet genoeg. Dus doen we veldonderzoek: we praten met mensen bij de koffiemachine en op de rookplek. We kiezen die situaties waar de echte drives naar voren komen.

We ontwikkelden schema's en visualisaties voor een game. Deze hebben inmiddels ook ver buiten games hun waarde bewezen in de onderlinge communicatie over prestatie indicatoren. De onderstaande visualisatie vormt dan ook een krachtige referentie voor onderling begrip, tools en werkoverleg.



Fase 2: aanpakken

Een game is meer dan een verhaal en beeld: mensen komen in actie en kunnen experimenteren. **Doen geeft een veel diepere leerervaring: spelers ontvangen onmiddellijk feedback.** Waar zitten ze op het goede spoor en waar is verbetering mogelijk? Fouten maken mag; het geeft kansen om (samen) te reflecteren, te verbeteren en te groeien naar hogere niveaus.

We ontwierpen we een simulatiegame waarin teams één bedrijfsjaar versneld naspeelden. Tijdens een aantal rondes kon men sturen op KPI's en hiervan direct de resultaten ervaren. Immers, als een goede omzet het doel is, is het essentieel om te weten hoe de omzet beïnvloed wordt. Teams met zes tot acht medewerkers streden tegen, en vooral mét elkaar, om dit gezamenlijke doel te behalen.

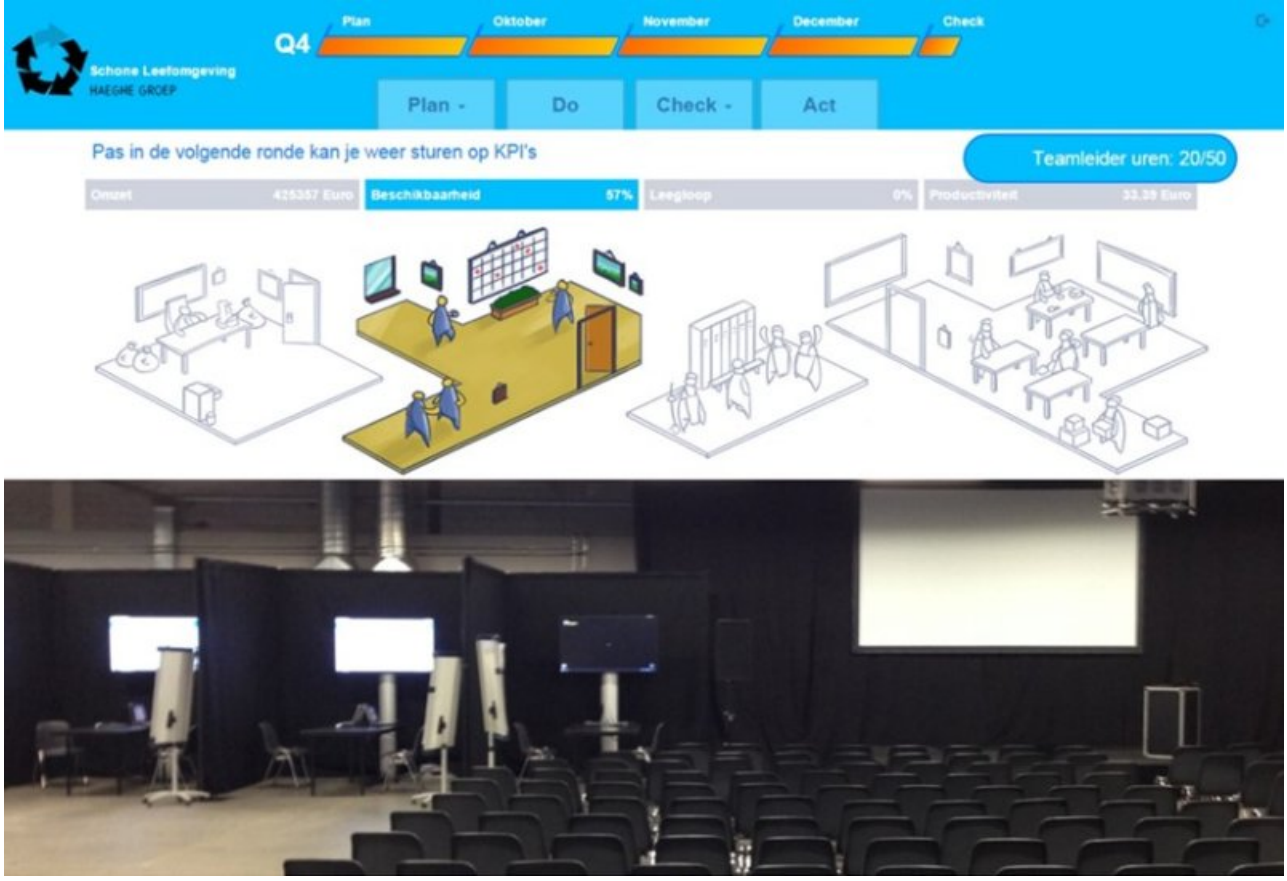
Zo leert men KPI's te vertalen naar de eigen werkzaamheden en ontdekt men wat hun stuurmogelijkheden zijn. Wie zet je op welke taak? Wanneer geef je verlof? Wanneer bel je medewerkers op die ziek zijn? Teams konden dit uitproberen en fouten maken, om deze weer te herstellen in een volgende ronde.

Tussen de verschillende game ronden kwamen de teams samen om te reflecteren op de ervaringen en om nieuwe inspiratie op te doen.

"De andere aanpak en de rust in de zaal heeft gewerkt om de targets te halen in de laatste ronde".

Het mooie van zo'n simulatiegame, is dat de spelleider de game desgewenst ter plekke aan kan passen op de dynamiek in de zaal. Opvallend krachtig is juist die combinatie van een (online) game en de fysieke samenkomst, welke een belangrijke leerervaring teweegbracht:

"Je kunt het niet alleen, je hebt elkaar erg hard nodig"



Fase 3: aanhouden

Hoe positief de reacties tijdens de game ook waren, het effect moet blijken in het dagelijkse werk. Worden ervaringen in de praktijk daadwerkelijk toegepast? **Een permanente gedragsverandering - op individueel of organisatievlak - moet op zijn minst zes weken ingeslepen worden voordat het een duurzame gewoonte wordt.** Games bedden we daarom vaak binnen bredere programma's in.

Een andere mogelijkheid is een game met een langlopend karakter, die vervlochten is met het dagelijks werk. Zo ontwikkelden we eerder een competitie bij een Belgische bank en de attractieve game Bloom, die ziekenhuispersoneel helpt meer mensgericht te handelen:

Bij Haeghe Groep past de game in een overkoepelend programma met een duidelijke rode draad en krachtige (visuele) metafoor. De teams ervaarden de game zelf als herkenbaar en praktijkgericht. Projectleider Mirjam Hartman:

"Het was een super interessant programma, waarvan we heel veel hebben geleerd en dat ook veel inzicht heeft gegeven!"

Het mooiste is het omgekeerde effect dat achteraf altijd weer blijkt: na de game kijken deelnemers anders naar hun dagelijkse werk. Ze herkennen in hun dagelijks praktijk de elementen uit de gespeelde game en gaan gemakkelijker de uitdaging aan. Hun comfortzone is groter geworden en heeft ruimte gecreëerd voor gedragsverandering. Game on!

Geschreven door: Erik de Jong, Bright Alley

Tijdens Next Learning vinden diverse sessies plaats waarin je zelf ervaart wat playful learning en gamification voor jouw organisatie kan betekenen.

Gamification: 75 procent van de mensen is gamer!

Zoals we allemaal weten: gamification is een geweldige manier om e-learning levendig en spannend te maken. Het moedigt de lerende aan om op een andere manier de 'lesstof' te bekijken.

Wist je dat maar liefst 75% van de mensen een gamer is? De hoeveelheid informatie die mensen onthouden stijgt tot maar liefst 90 procent in geval van gamification. Vooral de methodes die te maken hebben met scores/badges en het aangeven van vooruitgang motiveren het meest om te leren.

Het aantal bedrijven dat gamification toepast, stijgt logischerwijs enorm. Ook ontstaan steeds betere en betaalbare systemen waarin deze gamification-technieken geïntegreerd zijn. Ook dit is geen nieuws, maar het geeft juist aan dat je nu toch echt op die trein moet stappen.

De GameStorm: spelenderwijs naar een agile organisatie

Verandering blijft voor mij een boeiend thema. Aan de ene kant haten we het, aan de andere kant hebben we het nodig. Elke organisatie die blijft stilstaan is gedoemd ten onder te gaan aan de veranderende omgeving. Volgens branding deskundige Jean Noël Kapferer is innovatie een randvoorwaarde om relevant te blijven als merk en organisatie en dus het voortbestaan te garanderen.

De afgelopen twaalf maanden zijn bijna twintig retail ketens failliet gegaan, waaronder veel modebedrijven en uiteraard het grote V&D. Hoofdreden: internationalisering van de maatschappij en verkoop via internet, die twee gaan natuurlijk hand in hand. De derde reden is stilstand van de organisaties in kwestie.

De basis is een agile-vriendelijke structuur

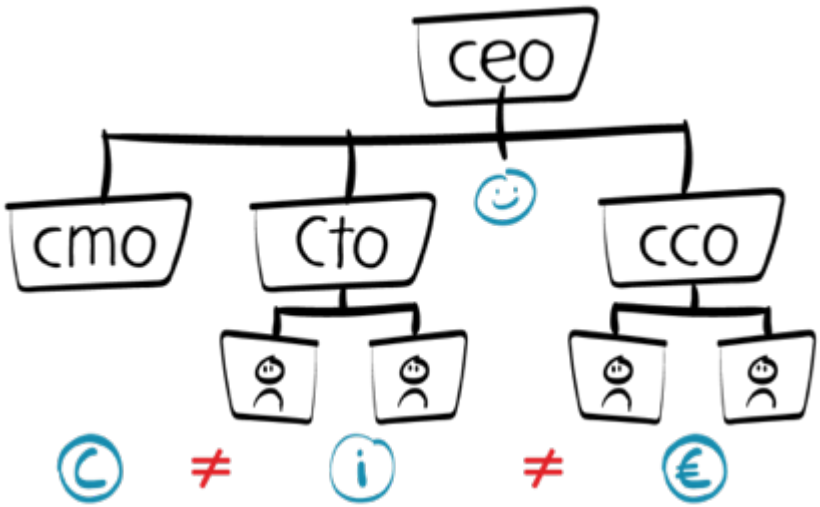
Ik ontmoet ongeveer honderd bedrijven per jaar. Overal waar ik kom, hoor ik dat verandering een uitdaging blijft. *The survival of the fittest:* degene die zich het best kan aanpassen, overleeft het langst. Oftewel: agility. Oftewel: wendbaarheid.

Veel organisaties zijn nog steeds top-down ingericht door mensen die in de top zitten. Het zijn piramides die worden geleid als een koninkrijk, of erger nog: diverse koninkrijken binnen één organisatie. De ene zit op een berg goud (CCO), de ander op een berg informatie (CIO), de andere op aantrekkelijkheid van het merk (CMO). Ze kloppen zichzelf op de borst als het goed gaat en wijzen met hun vingers naar de andere afdelingen als het slecht gaat.

Een cirkel-organisatie is effectiever

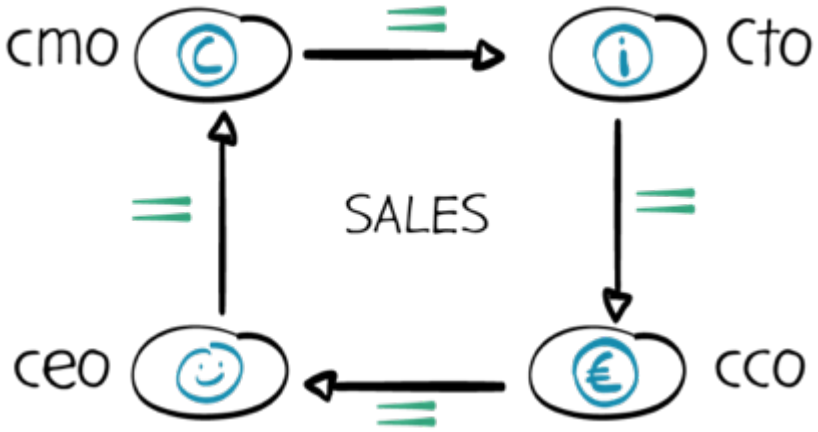
Het is zinvol om organisaties anders in te richten. Niet meer in een linking-pin structuur zoals piramides zijn gebouwd, maar rondom diezelfde KPI's in een cirkel (net als de ridders van de ronde tafel). **Niet één persoon is verantwoordelijk voor het succes en de gevolgen van keuzes, maar wij allemaal zijn verantwoordelijk voor het succes en mogelijk falen.**

In mijn nieuwe boek doe ik een voorstel voor het herindelen van organisaties rondom doelstellingen waarbij de onderlinge afhankelijkheid en volgtijdelijkheid van KPI's inzichtelijk wordt. Stephen Covey noemde dit: wederzijdse afhankelijkheid. Een prachtig idee, maar hoe pas je het toe? Zo dus:



De CEO wil uiteindelijk blije stakeholders (medewerkers, leveranciers, klanten), maar zijn MT wordt verschillend afgerekend. De ene op juistheid

van informatie, de ander op omzet, weer een ander op de Nett Promotor Score. Maar wat zou er gebeuren als het MT samen verantwoordelijk is voor diezelfde KPI's...?



Uitgaande van bijvoorbeeld het 'sales proces' kun je diezelfde KPI's volgtijdelijk inrichten:

- De Chief Marketing Officer moet het product aanbod aantrekkelijk op het juiste moment en op de juiste plek (relevant) aanbieden.
- De Chief Technical Officer is verantwoordelijk voor de juiste informatie over leads en de behoefte van de klanten in kaart hebben.
- De Chief Commercial Officer moet daarbij verkoop realiseren met als gevolg blije klanten en medewerkers.

Hopelijk ervaar je het verschil in gevoel als je in plaats van de klassieke linking-pin transformeert naar proces-gestuurde KPI's...

Zijn we er dan? Nou ja... het is al een hele stap als dit lukt te organiseren, maar hoe maken we die verandering dan nog leuk en effectief? Anders gezegd: fun en functioneel? **De heilige graal binnen L&D en verandermanagement is natuurlijk: gamification!**

Spel ondersteunt de stap naar een agile organisastie

Binnen BrandNewGame hebben we een methode ontwikkeld die verandervraagstukken in beweging brengt vanuit de organisatieleden zelf - en niet zonder resultaat. Draagvlak voor verandering wordt vergroot als organisatieleden de veranderacties zélf verzinnen (autonomy) in plaats van dat ze die opgelegd krijgen. Je kunt als MT wel aangeven wát er moet gebeuren, maar laat het aan de organisatieleden over hoé.

De methode is geïnspireerd door de game mechanieken van de klassieke Donkey Kong voor de handheld 'Game & Watch' van Nintendo en wordt gespeeld met zes leden van een organisatie (vaak het MT).

In 4 levels spelenderwijs naar een organisatieverandering

1. De start: doelen en uitdagingen

We starten met het definiëren van de doelstelling en bijbehorende KPI om het meetbaar te maken. Als duidelijk is wat het team wil bereiken, vraag ik de aanwezigen waarom dat niet lukt. In game-taal vraag ik letterlijk om de drie obstakels die de spelers in de weg staan het einddoel te bereiken. Dit kan zijn: gebrek aan willen, weten, kunnen of durven (het vroegere kennis, houding en gedrag) of een combinatie van deze.

Het zal je niet verbazen dat het vaak vooral een gebrek aan wil of lef is (vaak van het management). Deze obstakels noemen we: challenges.

2. Team-play: killers versus creators

Vervolgens delen we de spelersgroep van zes man in twee teams: de killers en de creators. Zij mogen nadenken door welk huidig gedrag de obstakels in stand worden gehouden (destructief gedrag) en door welk gewenst gedrag de obstakels overwonnen kunnen worden (constructief gedrag). Van de acties - die via drie stemrondes gekozen worden (drie per obstakel) - wordt een lijst gemaakt en mogen spelers kiezen voor welke verandering zij verantwoordelijkheid willen dragen.

3. Actieplan voor verandering (= ook afbouwen!)

Er zijn negen stopacties (destructief gedrag) en negen startacties (constructief gedrag). Je begrijpt dat als jouw idee op tafel is gekomen (want het meeste stemmen van de andere spelers), je trots en gemotiveerd bent om die actie uit te voeren. Een organisatie heeft vervolgens negen weken de tijd om alle acties in werking te zetten en tegelijkertijd negen huidige handelingen of gedraging af te bouwen. Dat laatste vergeten veel MT's.

Er komt altijd maar werk bij, maar we vergeten te kijken naar gedrag of routines die helemaal niets bijdragen aan het succes van een organisatie. Bovendien kun je gedrag het beste veranderen als oud (en ongewenst) gedrag direct vervangen wordt door nieuw (en gewenst) gedrag. Er slijten letterlijk 'riviertjes' in de hersens die ons gedrag representeren.

Vanuit BrandNewGame adviseren we organisaties te starten met de meeste simpele en leuke veranderacties om snel succes te kunnen vieren. Nóg beter is het om eerst drie zaken af te leren alvorens nieuwe zaken aan te leren. Oftewel: durf eerst eens te stoppen met iets, alvorens iets nieuws aan te leren!

4. Scoren: doorrekenen van de impact!

De laatste stap van de GameStorm is om door te rekenen welke impact de negen stop- en startacties hebben in termen van euro's per maand. Zo rekenden we voor een grote retailer door wat het kost als medewerkers met een chagrijnig gezicht een klant helpen. Dit kwam al snel op een miljoen euro per jaar uit.

Als je nieuwsgierig bent wat onze methodiek voor jouw organisatie kan betekenen kijk dan gerust eens op onze website of lees mijn boek dat naar verwachting in oktober 2016 wordt gepubliceerd.

Geschreven door Bart Hufen, oprichter BrandNewGame BV en de Gamification Academy Europe.

In het jaar 1999 startte ik mijn carrière als product manager bij Atari. Ik bracht computer en PlayStation games in de Benelux op de markt. Het was een droombaan als net afgestudeerd technisch bedrijfskundig ingenieur die zijn studietijd vooral had doorlopen met het spelen van games als Command & Conquer en Doom via het LAN (lokaal netwerk van computers) van ons studentenhuis. Er was immers nog geen internet. Na drie jaar bij Atari, begon ik bij Diesel Benelux (het kledingmerk) en sinds 2009 bedenk en ontwikkel ik serious games voor opdrachtgevers om verandering in beweging te brengen.

De afgelopen twee jaar ben ik bezig geweest met het schrijven van een boek over hoe gamification kan bijdragen aan verandervraagstukken. Het komt na de zomer op de markt onder de - voorlopige - titel: 'Verandermanagement met gamification.'

Tijdens Next Learning vinden diverse sessies plaats waarin je zelf ervaart wat playful learning en gamification voor jouw organisatie kan betekenen.

Doe de test: hoe speels ben jij?

Spelen lijkt zo'n verspilling van tijd en energie, maar onderzoek toont aan dat we spelen serieus moeten nemen. Het is van levensbelang. **Spelen blijkt belangrijk voor het ontwikkelen en het flexibel houden van het brein; het voorkomt dat je geest vastroest.**

In De Kennis van Nu onderzocht presentator André Kuipers wat het belang is van spelen voor mens en dier. Hij ontmoet onder andere psycholoog René Proyer die een psychologische test ontwikkelde om speelsheid te meten. Ben je benieuwd hoe speels je bent? Doe de speelsheidtest

De Kennis van Nu onderzoekt in deze uitzending (woensdag 28 januari 2016, NPO 2): Wat gebeurt er in een spelend brein? Hoe herkent een dier het verschil tussen stoeien en vechten? Waarom moeten we ook als volwassenen blijven spelen? En hoe speels is André Kuipers zelf?

Lees ook het blog: Spelen voorkomt dat je geest vastroest

Tijdens Next Learning vinden diverse sessies plaats waarin je zelf ervaart wat playful learning en gamification voor jouw organisatie kan betekenen.

Meer nieuws ontvangen over leren in organisaties?

We houden je graag op de hoogte van andere blogs en updates van Next Learning!

Meld je aan voor de nieuwsbrief

made with Beacon