



Serious gaming is de nuttige toepassing van simulatie het bedrijfsleven. De belangstelling voor gaming in Nederland neemt elk jaar toe. Aan de hand van gaming wordt een bedrijfsproces gesimuleerd en worden fouten in de organisatie en uitvoering van het proces direct inzichtelijk. Met name in LEAN workshops wordt gaming hiervoor al toegepast. De kracht van gaming zit vooral in het leren werken met het beleven van en inzicht krijgen in bedrijfsprocessen. Serious gaming sluit hiermee goed aan op het voornaamste aandachtsgebied van BPMConsult, te weten procesgericht werken. Om de kracht van

**JOHNNY VAN DE VLIERT OVER DE PROCESGAME  
DE REACTIE VAN DEELNEMERS IS VOORAL:**

gaming te gebruiken voor het procesgericht leren denken, ontwikkelde BPMConsult samen met Stork Fokker Aerospace de Procesgame.

# “VERDRAAID, WAT IS DIT HERKENBAAR!”

*Hoe is de Procesgame eigenlijk ontstaan?*  
‘Vanuit Stork Fokker Aerospace werd BPMConsult benaderd voor een traject, waarbij procesgericht werken in de organisatie

geïntroduceerd zou worden. We hebben hier samen met hen over gebrainstormd. De ontwikkeling van de Procesgame is hierdoor uiteindelijk een product geworden van zowel Stork Academy als van BPMConsult.’

*Hoe is de Procesgame vormgegeven?*

‘Veel simulaties zijn vormgegeven met Lego. We hebben gekozen voor een product (in dit geval een lego helikopter), hebben dit gesplitst in vijf productiedelen en hebben deze delen in een productielijn gezet met assemblage als eindpunt. Ook de ondersteunende functies zoals het magazijn, een kwaliteitsfunctionaris en een gedragsobservator zijn vervolgens

toegevoegd. Ook is een echte klant actief in de game. De ontwikkeling van de game startte door te kijken hoe lang elke handeling duurde. Daarna hebben we geprobeerd de procesdefecten te verwerken in de game. Naast de procesdefecten in de game bevatten ook de werkinstructies fouten. Processchakels grijpen bijvoorbeeld niet goed op elkaar in. Men levert het product aan de volgende schakel in de keten met vier blokjes in plaats van vijf. Er is meteen een probleem want dat ene blokje is er niet dus je kunt er niet op verder bouwen en valt stil. Dit is een voorbeeld van een misfit tussen schakels.'

*Wat is gebruikt als input voor de game?*

'Startpunt voor de Procesgame waren de problemen die Stork Fokker wilde aanpakken vanuit een aantal vooraf gestelde doelen en statements. Daarnaast hebben we procesdefecten die we zagen verzameld, zoals onverwachte uitval van machines en voorraden die niet op orde zijn. We zijn vervolgens gaan nadenken over de inhoud van de simulatie. Idealiter wordt de uitvoering van de Procesgame voorafgegaan door een twee uur durend gesprek waarin dit soort procesproblemen naar voren komen. Misschien is bij de ene organisatie wachttijd een issue, terwijl bij een andere organisatie de bestelroutine inefficiënt is. Een derde organisatie kan regelmatig onverwachte uitval bij machines of mensen hebben. De punten 'suboptimalisatie' en 'ketengericht denken' komen eigenlijk altijd naar voren. De kern is: "Denk ik in mijn eigen schakel of denk ik in de keten?"

*Hoe verloopt de uitvoering van een Procesgame?*

'In de eerste ronde doorloopt men een productiedag. Deze dag, waarin de nodige procesdefecten zitten, duurt in de simulatie een half uur. Aan het einde halen we de productie op. Wat ging er fout? Wat ging er goed?

Wat is de productie? Hoeveel heeft het gekost? Hoeveel heeft het opgeleverd? We evalueren samen ronde één. Wat we hier doen is niet alleen zelf teruggeven wat er gepresteerd is en wat onze observaties zijn. De deelnemers worden ook gestimuleerd om zelf aan de gang te gaan. Zoek je bijvoorbeeld de vorige speler in de keten op, ga je zelf wat proberen of maak je jezelf er makkelijk van af? Soms werd er tijdens ronde één bij tegenvallers zelfs geschreeuwd. Dan stonden we er

met pen en papier bij, want die woorden zijn vaak letterlijk die woorden die je ook hoort op de werkvloer. De kunst is om de deelnemers zover te krijgen dat ze hun eigen net uitgevoerde proces gestructureerd evalueren en observeren. Na de evaluatie van ronde één krijgt men een half uur de tijd om zelf het proces voor ronde twee in te richten. Als zij zeggen dat een instructie niet goed is, dan wordt deze aangepast. Richt het proces in zoals je wilt. Het proces is van jou. Maar er gebeurt wel van alles. Want de grote groep moet het eerst eens worden over de procesinterventie en het wegzetten hiervan in de tijd. Het is lastig dit gestructureerd voor elkaar te krijgen.'

*Hoe vaak is de Procesgame gebruikt?*

'Binnen Stork Fokker is de Procesgame zo'n zes keer uitgevoerd met 30 tot 40 mensen. Wij waren daar uiteraard bij. Daarna heeft Stork Fokker dit zelf

verder opgepakt en ben ik nog een keer of vijf aangesloten. Bij Provincie Gelderland is de Procesgame een aantal keer uitgevoerd in een Management Development-traject, waarin managementontwikkeling en procesgericht werken centraal staat. Simulatie was onderdeel van dit traject. Bij Stork Fokker was de reactie van deelnemers vooral: "Verdraaid, wat is dit herkenbaar". Als het magazijn bijvoorbeeld onaangekondigd dicht ging omdat een speler (als procesverstoorder) met een

“

## RICHT HET PROCES IN ZOALS JE WILT. HET PROCES IS VAN JOU.



briefje aankwam, kregen we reacties van de deelnemers. De evaluatie levert hierdoor inzicht in wat andere mensen in de keten doen en is daardoor herkenbaar en leerzaam.'

*Wat zijn de voordelen van processimulatie?*

'We zien dat sommige deelnemers de dag starten met het idee: We gaan een kinderachtig spelletje doen. Toch blijkt gedurende de dag dat simuleren leuk is. Het eerste voordeel van simulatie is actief leren. Deelnemers doen zelf de procesinterventies, ze begeleiden zelf die interventies, en daar hebben ze de procesobservaties ook zelf voor gedaan. Geef ze die tools in handen, en laat ze voelen hoe dat werkt. Een tweede voordeel is dat alles beweegbaar is. Normaal kun je een locatie niet verplaatsen. Als een magazijn drie kilometer verderop zit, dan is dat vervelend maar je kunt er niets aan veranderen. Met simulatie kan alles, je kan een idee testen zonder risico's. Dit is aan de ene kant het mooie, maar aan de andere kant het onrealistische van

simulatie. Het gaat niet per definitie om het ontwerpen van in de praktijk haalbare acties. Het gaat er vooral om dat je voelt hoe het is om een proces te observeren, te evalueren, hierop interventies te doen en het proces opnieuw in te richten. Een derde voordeel van simulatie is dat het een versimpeling van de werkelijkheid is. Een bedrijf kan te complex zijn voor iemand om dat in één keer te overzien en te evalueren. Simulatie helpt daarbij!'

*Was de Procesgame ook direct toepasbaar in de dienstensector?*

'Van tevoren hebben we ons afgevraagd of de Procesgame ook geschikt zou zijn voor een dienstverlenende sector. Maar ook in de dienstensector werkt men in stappen in een keten. Bij Provincie Gelderland viel de Procesgame samen met een reorganisatie, waarbij de inrichting van de organisatie werd afgestemd op het proces. Hier was voldoende herkenning tussen de game en de dagelijkse gang van

zaken om te beseffen wat de toegevoegde waarde van de game is. In deze omgeving zagen we wel, dat er meer interventiekracht aanwezig is in het zelforganiserend vermogen.'

*Waren er nog resultaten die je niet had voorzien?*  
'Een onvoorziën resultaat van de game was, dat deze op een bepaald moment zo 'echt' werd, dat we dachten: "Okee...nu even rustig aan". De emoties kunnen best hoog oplopen. Er loopt een klok, fysieke kosten zijn te zien. Dat doet wel wat met mensen.'

Ondanks dat die mensen van tevoren zeggen dat het maar een spelletje is en 'een beetje met lego spelen', zie je in de simulatie zelf wel dat het er serieus toe doet. Dit zie je met name in ronde twee, als het proces door de deelnemers zelf is ingericht. Bijna altijd is het resultaat in ronde twee beter dan in ronde één. Die successen worden dan ook echt beleefd. In ronde twee is de lol des groter over de frustratie die tijdens ronde één bestond.'

*Wat is nu de grootste toegevoegde waarde van de game?*  
'Ik zie eigenlijk drie grote voordelen van simulatie. Ten eerste verhoog je de 'economische waarde' van je adviesproduct, zoals beschreven door Pine & Gilmore. We geven uitleg over het product, de toepassing ervan en verlenen hier diensten in, maar een beleving creëren is de meest evolutionaire stap op deze ladder. Het is niet alleen de inhoud van de boodschap, maar door de beleving van procesgericht werken ontstaat er veel meer impact en ervaring. Dit zou ik de meer marketingachtige kant van serious gaming noemen.'

Ten tweede, gaat de game ook over het tot je nemen van kennis en vaardigheden; de stijl van leren. Is dat alleen maar via het woord of via het voordoen, of laat

je mensen zelf ervaren hoe procesgericht denken tot stand komt? Daar is het 'learning-by-doing' een effectief voorbeeld van. Simulatie is een waardevolle aanvulling op de wijze van leren binnen organisaties.

Ten derde kan de game gebruikt worden als borgingsinstrument, op het moment dat een nieuw proces is ontworpen in de organisatie en je wilt bekrachtigen dat het ontwerp klaar is en je deze wilt simuleren.'

*Zie je nog mogelijkheden om de Procesgame verder te ontwikkelen?*  
'Op dit moment sluiten de mogelijkheden in de Procesgame goed aan op de behoefte, die tijdens een procesgamedag moet worden ingevuld. Wel kan de game wellicht nog geavanceerder. Organiseer het bijvoorbeeld groter door een productiehal op een goede locatie in te richten. Maar ook door bijvoorbeeld managementinformatie toe te voegen of, wellicht nog confronterender, alles op video op te nemen. Onze uitdaging ligt nu vooral in de toepassing van de game. Het is geen zelfstandig product, maar een belangrijk waardetoevoegend onderdeel in het productportfolio van BPMConsult.' ■

*Johnny van de Vliet is consultant bij BPMConsult.*

*Heeft u interesse in de toepassing van de Procesgame bij uw organisatie? Vraag naar de mogelijkheden en neem contact op met [jv@bpmconsult.com](mailto:jv@bpmconsult.com).*

(Advertentie)

Leer het proces te observeren

## BELEEF PROCESGERICHT WERKEN!

Ontwerp zelf je proces interventies, begeleid en implementeer je verbetervoorstel en ervaar als team dat je zelf het proces verbeteren kan.



ACTIVEER HET  
VERBETER-  
VERMOGEN  
VAN UW EIGEN  
ORGANISATIE



VOOR MEER INFORMATIE, ZIE [PROCESGAME.NL](http://PROCESGAME.NL)