



YOU-GET

CREËER EEN LERENDE ORGANISATIE MET BPM

**De voordelen van
een simulatiespel in BPM projecten**



INHOUD

Introductie	3
De voordelen van een BPM simulatiespel	4
Koppelen denken en doen	4
Bekwaamheid en Bewustzijn	4
Spiegel van knelpunten	5
Reflectie en experimenteren	5
Leren door Ervaren	5
Collectief leren	5
Wanneer heb je een lerende organisatie?	6
Ontwikkelen/Procesinrichting	6
Inzetten/Procesuitvoering	7
Monitoring/Procesmonitoring	7
Analyseren/Procesanalyse	7
Optimaliseren/Procesverbetering	7
Wanneer zet je een BPM simulatiespel in?	7
Conclusie	9
De Auteur	9
Bibliografie	10
over You-Get – business services provider	11



INTRODUCTIE

Een BPM simulatiespel is een combinatie van 'spel', 'simulatie' en Business Process Management (BPM). Hiermee wordt een leeromgeving gecreëerd waarin geoefend wordt met Business Process Management, zodat men leert wat het is om procesgericht te denken en te werken.

Business Process Management (BPM) is het begrijpen, het visualiseren en het controleren van bedrijfsprocessen. Tijdens het spel leert het team de BPM principes en ontwikkelen ze een beeld van wat BPM is en wat de toegevoegde waarde van BPM is voor hun werk en voor de organisatie. Het spel levert een gesimuleerd model van hoe BPM daadwerkelijk wordt toegepast.

Het invoeren van BPM betekent een belangrijke verandering in de manier waarop een bedrijf te werk gaat. Bureaucratische organisaties hebben over het algemeen grote moeite zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Mensen zullen van alles verzinnen om onder de nieuwe situatie en regels uit te komen. Daarmee staat of valt het veranderingsproces. Door middel van een BPM simulatiespel leert het team te veranderen en wordt er een lerende organisatie gecreëerd.

Het BPM simulatiespel bestaat uit een aantal elementen: scenario, spelstappen, regels, rollen, modellen, beslissingen en hun gevolgen, berekeningssystemen en indicatoren. De spelers hebben verschillende rollen. Ze maken gebruik van formulieren, er is tijdsdruk en het geheel staat onder leiding van een spelleider. Tijdens het spel zullen de spelers beperkingen ervaren en resultaat bereiken.

Het spel creëert een bepaalde vorm van communicatie en een gedachtewisseling tussen alle spelers. Het uiteindelijke doel is het leveren van draagvlak van Business Process Management binnen een organisatie. Door het gesprek aan te gaan, komt het team in aanraking met andere meningen en denkbeelden en zullen ze die verkennen en ermee experimenteren.



DE VOORDELEN VAN EEN BPM SIMULATIESPEL

Waarom maken organisaties gebruik van het BPM simulatiespel? In verscheidene sessies die You-Get samen met Gamingworks heeft georganiseerd kwamen verschillende redenen naar voren waarom organisaties het BPM simulatiespel willen gebruiken in een BPM implementatietraject. Uit verschillende onderzoeken die gedaan zijn op het gebied van spelsimulaties kan een kort overzicht van de zes primaire voordelen worden opgesteld.

Voordeel		Waarom
1	Koppelen denken en doen	Het koppelt het denken aan het doen.
2	Bekwaamheid en Bewustzijn	Men is niet alleen bewust maar ook bekwaam met BPM.
3	Spiegel van knelpunten	Het is een krachtige spiegel en geeft aan waar de knelpunten en faalfactoren zitten.
4	Reflectie en experimenteren	Het geeft de mogelijkheid van reflectie en experimenteren.
5	Leren door Ervaren	De ervaring leert wat BPM is.
6	Collectief leren	Het collectief leren brengt een gevoel van hebben we het over hetzelfde en bewerkstelligd uniformiteit.

Koppelen denken en doen

Een van de belangrijkste redenen om het BPM simulatiespel in te zetten is dat er een verschil zit tussen wat mensen zeggen en met wat mensen doen. Het menselijk gedrag en de denkwijze zitten niet altijd op één lijn. (Weick, 1976, 1995). Bij het BPM simulatiespel koppelen we het gedrag en de denkwijze aan elkaar. Dit is essentieel, omdat het team zo niet alleen procesgericht gaat denken, maar ook daadwerkelijk procesgericht gaat werken.

Bekwaamheid en Bewustzijn

Er zit niet alleen een verschil tussen denken en doen, maar er zit ook een groot verschil tussen bekwaamheid en bewustzijn. (Hersey en Blanchard, 1988). De bewustwording wordt aangemoedigd door middel van de simulatie. Men kan iets (nog) niet, maar is zich daar wel van bewust. Men is al wel



bewust van de principes van BPM, maar heeft de vaardigheden nog niet. Onze ervaring leert dat de motivatie om na het spel BPM toe te passen sterk is gegroeid.

Spiegel van knelpunten

De derde reden waarom het BPM simulatie spel wordt gebruikt in een BPM traject is omdat het een krachtige spiegel oplevert. Het spel leert het team waar de knelpunten en faalfactoren zitten.

Doordat de spelers eerst nadenken over hoe ze willen werken en daarna dit als team ook uitvoeren, worden de knelpunten zichtbaar.

Reflectie en experimenteren

Naast het feit dat de spelers de knelpunten leren herkennen, maakt het spel ook de knelpunten bespreekbaar. Het spel leert het team de knelpunten te analyseren en begrijpen. Na het analyseren en het begrijpen van de knelpunten, komen hier nieuwe voornemens en acties uit voort. Door de verschillende rondes wordt de BPM cyclus herhaald en zo wordt een lerende organisatie gecreëerd, waarover we later meer vertellen. Door de herhaling is het mogelijk om het gedrag aan te passen. De veilige simulatie omgeving maakt het mogelijk dat de spelers hiermee kunnen experimenteren.

Leren door Ervaren

Het leren door ervaren is de vijfde reden. De persoonlijke en emotionele aspecten van het leren worden verbonden, vertelt Lane (Lane, 1995). De leerervaring is diep en rijk, en daardoor blijft het beter hangen. De introductie van nieuwe vaardigheden, welke nodig zijn om bewust met BPM om te gaan, worden op een unieke manier gepresenteerd. Deelnemers herinneren zich vaak nog pijnlijke of emotionele voorvallen: 'dat overkomt me nooit meer!'

Collectief leren

De laatste reden om het spel in te zetten in een BPM traject is de kracht van het collectief leren. Het boek *lerend organiseren* van Swieringa en Wierdsma (1990) beschrijft de kracht van collectief leren: Het uitwisselen en aanvullen van de beelden en betekenissen die men heeft over het werkproces, het handelen van zichzelf, van anderen en als collectief. In dit denkproces zal het team zichzelf de vraag stellen: Hebben we het over hetzelfde? Door het samen te doen, wordt er een bepaalde vorm van uniformiteit bewerkstelligd. Dit is belangrijk omdat dit er voor zorgt dat iedereen hetzelfde idee heeft over wat BPM inhoudt.

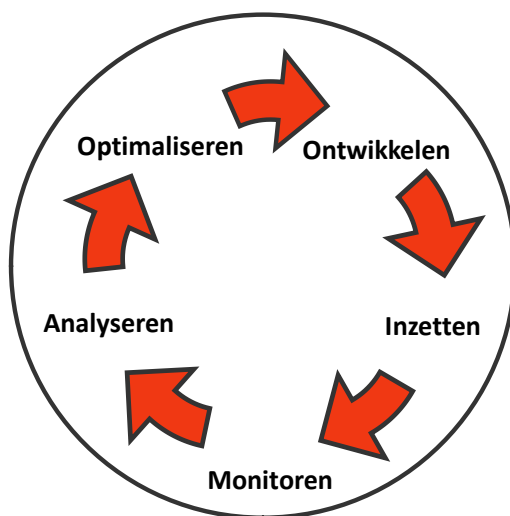


WANNEER HEB JE EEN LERENDE ORGANISATIE?

Eén van de manieren om BPM te leren is via een BPM simulatiespel. Zoals in de vorige paragraaf is beschreven, is een simulatiespel is een intelligent leerinstrument, dat uiteindelijk leidt tot een lerende organisatie. Een onderdeel daarvan is het in praktijk brengen van de onderstaande BPM cyclus.

Het is belangrijk deze cyclus te doorlopen zodat het team leert om te veranderen. In de eerste fase bepaald het team hoe ze aan de slag gaan om het vervolgens ook te gaan doen, daarna volgt reflectie en conceptvorming. De spelers leren dus niet alleen wat BPM is, ze brengen het ook gelijk in de praktijk. De BPM cyclus geeft de leercurve binnen een organisatie aan.

Tijdens de 'Ontwikkel' fase wordt het proces ingericht zoals gewenst; 'Inzetten' betekent het uitvoeren van dit proces; 'Monitoren' controleert hoe het proces presteert en signaleert potentiële verbeteringen; tijdens 'Analyseren' worden deze potentiële verbeteringen geanalyseerd en bij 'Optimaliseren' ontstaan nieuwe verbeterinitiatieven. Hierna begint de cyclus opnieuw bij 'Inzetten' om deze initiatieven weer in het operationele proces in te passen waardoor de kwaliteit van het proces telkens verbetert.



Illustratie: BPM cyclus

Ontwikkelen/Procesinrichting

Eerst wordt het spel uitgelegd om het vervolgens te gaan spelen. De spelers hebben verschillende rollen. Ze maken gebruik van formulieren, er is tijdsdruk en het geheel staat onder leiding van een spelleider. De deelnemers wordt in de 'Ontwikkel' fase gevraagd om een processchema te tekenen.



Het proces wordt op een pragmatische wijze ontwikkeld door vooral samen te praten en te verkennen, hierdoor ontstaat een (duidelijk) beeld bij de deelnemers.

Inzetten/Procesuitvoering

In de 'Inzetten' fase gaan ze hier ook naar handelen. Het proces en de werkwijze wordt getest met een serie van klantaanvragen. Tijdens de uitvoering werkt iedereen volgens het afgesproken plan, niet iedereen houdt zich aan de rollen en dat leidt direct tot problemen in de uitvoering.

Monitoring/Procesmonitoring

In de 'Monitoring' fase werkt de spiegel vaak krachtig, doordat de knelpunten zichtbaar worden, maar ook door de gegeven feedback. Het komt heel vaak voor dat de acties drastisch verschillen met wat er in de 'Ontwikkelen' fase is afgesproken. Men ziet dat er (nog) veel verbeterd moet of kan worden en is daarvoor gemotiveerd.

Analyseren/Procesanalyse

De input van verbeteringen komt niet alleen van de feedback, maar ook van het dashboard met indicatoren dat getoond wordt. Er wordt vervolgens geanalyseerd door samen het gesprek aan te gaan over de uitvoering en te zoeken naar de mogelijke oorzaken van de gemaakte fouten. Door hier samen over te overleggen kan een krachtige procesanalyse worden gedaan en zullen de deelnemers begrijpen hoe belangrijk samenwerking is in het komen tot analyse en de daaruit voortkomende verbeteringen.

Optimaliseren/Procesverbetering

Vervolgens worden deze verbeteringen aangebracht en worden de voorgestelde verbeteringen gebruikt in een nieuwe 'Uitvoeren' fase. De kracht van het spel zit dan ook in de herhaling. Want fouten herkennen is één, maar op een juiste manier de verbetering implementeren is toch heel wat anders. Uit ervaring blijkt dat de deelnemers goed leren wat BPM in de praktijk is. Ze verkennen de processen en zijn zeer gelijkgericht op weg naar een goed eind resultaat.

WANNEER ZET JE EEN BPM SIMULATIESPEL IN?

Het gebruik van een BPM simulatiespel is zeer nuttig in situaties waarin nog een beslissing genomen moet worden over Business Process Management. Het spel wordt dan ook vaak gebruikt om te kijken hoe een organisatie BPM moet toepassen en hoe het management het opstarten van BPM aan de rest van de organisatie dient uit te dragen. De menselijke factor in de opstart fase van een BPM project is cruciaal.



Vaak hebben de spelers weinig tot geen benul wat BPM betekend. Door BPM te ervaren kunnen de spelers hiermee leren omgaan. Het BPM simulatiespel helpt alles in kaart te brengen en bevordert doelgerichte communicatie tussen de deelnemers. De eventuele weerstand en onduidelijkheid over BPM kan hierdoor worden weggenomen.

Bij het initiëren van BPM zijn aspecten als attitude en gedrag van zeer groot belang. Door het doorlopen van de BPM cyclus is men eerder geneigd om te willen veranderen. Het veranderen van attitude en gedrag vraagt om een geavanceerde leermethodiek. Het BPM simulatiespel levert deze geavanceerde leermethodiek.

Het spel ontwikkelt een bewust besef van BPM binnen een organisatie. De deelnemers leren door met elkaar te communiceren het gehele proces te overzien, te snappen hoe het werkt en hun eigen rol daarin te herkennen en te ontdekken.

Aan de ene kant laat het als een spiegel zien wat je doet en hoe je dit doet en geeft het de mogelijkheid tot reflectie op het eigen handelen en het handelen van de groep. Aan de andere kant geeft het ook de mogelijkheid te zien hoe het anders kan.

Zowel voor het individu als voor de groep biedt het spel de mogelijkheid te experimenteren met alternatieven en hiervan te leren. Door middel van het doorlopen van een aantal spelronden koppelen de spelers uiteindelijk het gedrag en attitude op natuurlijke wijze aan elkaar.



CONCLUSIE

Een spel bevordert sterk de motivatie in positieve zin. Men is gemotiveerd, leergierig en veranderingsgezind. Deelnemers begrijpen wat BPM is en zien het belang van BPM in. Hierdoor wordt een beter draagvlak gecreëerd voor BPM. De veranderingen die in de realiteit worden aangedragen zullen hierdoor dan ook sneller worden geaccepteerd.

Een BPM simulatiespel is dan ook een waardevolle investering voor elk bedrijf dat denkt over het implementeren van BPM. Het vormt een integraal onderdeel van een BPM traject en levert de basis voor de creëren van draagvlak. Voor sommige bedrijven is het een uitdaging om een investering in BPM te rechtvaardigen. In plaats van via traditionele wegen is het spel een onorthodoxe manier om iedereen binnen een organisatie het nut van BPM te laten inzien.

DE AUTEUR

Iris Krol is Business Consultant bij You-Get. Haar achtergrond ligt in diverse branches waaronder de nuts-, handel-, media- en designsector. Ze heeft ervaring met proces-, verander- en kwaliteitsmanagement.

Na haar studie Communicatie in Rotterdam heeft ze jarenlang een eigen bedrijf gehad. Mede door deze managementervaring heeft zij ruime ervaring in het creëren van een optimale werkomgeving voor zowel personeel als directie.

Haar specialiteit is het samenbrengen van Business & IT. Ze kan snel complexe problemen doorgronden en is in staat een binnen de business passende, en praktische oplossing aan te dragen.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de auteur ikrol@you-get.com



BIBLIOGRAFIE

- Caluwé, L. de, (2008) Hollandse meesters in management, hoorcollege over het werk van Nederlandse managementauteurs
- Caluwé, L. de, (2002) Gaming, een krachtig leermiddel
- Hersey, P. en K.H. Blanchard (1988), Management of organizational behaviour, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs
- Lane D. (1995), 'On a resurgence of management simulations and games', Journal of the Operational Research Society 46: 604-625
- Swieringa, J. en A.F.M. Wierdsma (1990), Op weg naar een lerende organisatie, Wolters Noordhoff, Groningen
- Weick, K.E. (1976), 'Educational organizations as loosely coupled systems', Administrative Science Quarterly, nr. 21, p. 1-19
- Weick, K.E. (1995), Sensemaking in organizations, Sage Publications, Thousands Oaks

YOU-GET is een nieuwe, innovatieve Business Service Provider, opgericht vanuit de wens om een sterke en flexibele benadering te creëren voor het ontdekken en oplossen van elke business uitdaging. Het You-Get team bestaat uit professionals met expertise en ervaring in een veelvoud van bedrijfstakken en bedrijfsfuncties. Tesaamen zijn zij in staat om praktisch elk probleem op te lossen dat zij tegenkomen. De kracht van You-Get ligt niet alleen in de zelf ontworpen *360° Business Services Approach™*, maar tevens in het team work en hun collectieve kennis.

YOU-GET heeft als kern de *360° Business Services Approach™*. Dit raamwerk, gebouwd op basis van de ruime ervaring en kennis met Business Processen & IT van de oprichters van You-Get, speelt een sleutelrol in het verkrijgen van de controle over de bedrijfsprocessen en het bedrijf als geheel. Het verband tussen process excellence en de bedrijfsresultaten staat tegenwoordig buiten kijf. Organisaties van wereldklasse moeten zich begeven op het pad van het omzetten van de belofte van het business process management naar daadwerkelijke business process management resultaten. Deze stap voorwaarts zal worden bereikt door de combinatie van een toenemende procescentrische blik op de business en het creëren van fundamentele en evolutionaire veranderingen in de structuur van de IT. Omdat de *360° Business Services Approach™* modulair is opgezet en sterk gericht op resultaten, is deze geschikt voor elke organisatie – klein of groot, privaat of publiek – om deze veranderingen te bereiken. De *360° Business Services Approach™* bestaat uit verschillende modules & methoden die kunnen worden aangepast aan uw eisen en wensen.

YOU-GET wil een full Business Services Provider zijn en wil een “one-stop solution” bieden voor elke stap in de complete bedrijfscyclus van haar klanten. You-Get biedt daarom oplossingen en diensten aan op de volgende vakgebieden:

- Business Process Management
- Project Management

YOU-GET heeft tevens een rijk portfolio van BPM, BI en SOA producten, noodzakelijk in het creëren van success in business processing, integratie en applicatie management. You-Get is trots dat zij de verkoop- en implementatiepartner is in de Benelux voor een aantal vooraanstaande oplossingen zoals Lombardi's Teamworks™, Progress® Sonic™ & Actional®, QlikView™, ActionBase™ en Pallas Athena BPM|One™. You-Get heeft voor al deze oplossingen implementatie raamwerken en operationele dienstverlening opgezet en heeft deze geïntegreerd in haar *360° Business Services Approach™*.

YOU-GET is vol vertrouwen dat zij met dit rijke portfolio aan oplossingen en diensten zeer goed in staat is om bedrijven te adviseren en assisteren om hun resultaten vooruit te helpen en ze te voorzien van een groot concurrentievoordeel.

YOU-GET ondersteunt onder anderen de volgende raamwerken, methoden en oplossingen:

- | | | |
|------------------|-----------------------------|---------------|
| • CMMI / SIMM | • Mavim | • DYA |
| • Lean Six Sigma | • BizzDesign(er) | • Togaf |
| • 8-Omega | • Mega | • Zachman |
| • ISO 9001:2000 | • Lombardi Teamworks | • ArchiMate |
| • CPM | • Aris | • Prince2 |
| • BPR | • QlikView | • PMI/PMP |
| • BPMN | • Business Objects | • Agile / RUP |
| • Kimball | • Progress Sonic & Actional | • T-Map |

Neem contact met ons op als iets niet op de lijst staat. Elke dag worden nieuwe competenties toegevoegd aan het portfolio van You-Get.

Wenst u meer informatie: www.you-get.com, info@you-get.com of +31 (0) 20 737 02 76.
Maar u kunt ons ook natuurlijk volgen op [Twitter \(@youget\)](#) of op [LinkedIn](#)

Correspondentie adres:

Postbus 75 852
1070 AW Amsterdam
Nederland

Bezoekadres:

Dorpsstraat 55B
1454 AM Watergang
Nederland

Contactgegevens:

Tel: +31 20 737 02 76
Fax: +31 20 89 08 51 7
Email: info@you-get.com
Web: <http://www.you-get.com>

KvK registratie: 342 080 37

BTW Nummer: NL813318051B01

De You-Get vakgebieden:

- Business Process Management
- Business Intelligence
- Enterprise Architecture
- Integration & Development
- Project Management
- Business Process Outsourcing

©2014 You-Get BV, Alle rechten voorbehouden.
De You-Get naam, logo's en de 360° Business Approaches zijn merken of geregistreerde handelsmerken van You-Get BV. Alle overige genoemde namen zijn ofwel geregistreerde handelsmerken, merken, gedeponeerde logo's of handelsnamen van de respectievelijke bedrijven.