



Trends in ITIL-training

Games maken deelnemers én organisatie spelender wijs

Niet alleen ITIL ontwikkelt zich, ook de manier waarop het wordt geïmplementeerd evolueert. Het moeilijkst te veranderen is de manier van werken van mensen. Opleidingen spelen daarbij altijd een grote rol, maar de effectiviteit van de klassieke opleiding is begrensd. Daarom gebruiken ICT-managers steeds vaker simulatiespelen.

Om theoretische kennis in praktisch handelen om te zetten, worden in ITIL-trainingen steeds vaker simulatiespelen, of 'games', ingezet. Dit artikel beschrijft hoe zo'n ITIL-simulatiespel 'werkt', waarom het niet alleen effectief is in het verschaffen van inzicht maar ook in het veranderen van gedrag, en hoe uit een speltraining optimaal rendement kan worden gehaald. Rond ITIL, de IT Infrastructure Library, is een service-industrie ontstaan die opleidingen in ITIL verzorgt. In Nederland neemt Stichting EXIN examens af voor ITIL Foundation, ITIL Practitioner in negen verschillende disciplines, en Service Management en Service Support. Voor elk van deze examens kunt u uw mensen laten opleiden door een keur aan trainingsinstituten. Voor ITIL Foundation kunt u al bij 82 verschillende organisaties terecht. Maar ondanks opleidingen en examens worstelen organisaties vaak jaren met de invoering van ITIL. Het is dan vooral de praktijk die weerbarstig is. Het blijkt moeilijk mensen uit een vertrouwd werkpatroon te halen. Dat vraagt een indringender aanpak dan een training kan bieden. De beroemde Chinese wijsgeer Confucius schreef de regels: Ik hoor en vergeet, Ik zie en herinner, Ik doe en begrijp. Dit eeuwenoude inzicht is het fundament van het gebruik van simulatiespelen, tegenwoordig meestal aangeduid als 'gamen'. Een game is beslist geen spelletje. Waren aanvankelijk de ITIL-opleidingen populair ('ik hoor en vergeet'), bij gamen draait het om veranderen

van gedrag en om verschaffen van inzicht ('ik doe dus begrijp').

Games-historie

Games werden in eerste instantie gebruikt door militairen om aanvals- en verdedigingsscenario's te oefenen (zie www.gamesimulatiwegwijzer.nl). Een van de eerste spelen was vermoedelijk het Chinese 'Wei-Hai' ('omsingeling'), nu bekend als het bordspel Go. Later volgde een spel uit India, Chaturanga, de oorsprong van ons schaakspel. In 1811 introduceerde Reisswitz een spel dat Koning Friedrich Wilhelm van Pruisen inzette als militaire training. Ook tijdens de wereldoorlogen nam het militaire gebruik van games verder toe. De officieren die na de laatste wereldoorlog voor grote bedrijven gingen werken, introduceerden het wargame-concept in de zakenwereld. Daar was men op zoek naar een middel dat het midden hield tussen

zijn er vele tientallen games en simulaties ontwikkeld en groeit het gebruik van games als training snel.

De jongste golf games komt uit de hoek van de computerspelen, aanvankelijk pure verstrooiing. De daarvoor ontwikkelde technieken worden steeds vaker ook in een professionele leeromgeving toegepast. De games die worden ingezet voor ITIL-trainingen gebruiken niet meer elektronica dan een laptop met een PowerPoint-presentatie en een beamer.

Wat is Gamen?

Het concept 'gamen' is nu ook in het vakgebied servicemanagement terecht gekomen. Opleiders en consultants ontdekten dat games zeer bruikbaar waren om sceptische medewerkers te overtuigen van het nut van servicemanagement en de bijdrage die het kan leveren aan het succes van de organisatie. Deze games hebben een verge-

De gevolgen van eigen handelen (of niet-handelen) worden direct zichtbaar

een academische opleiding en een 'training-on-the-job'. De eerste stond te ver van de praktijk af, de tweede nam te veel tijd in beslag en was vaak te zeer beperkt tot een specifieke situatie. In 1956 ontwikkelde de American Management Association de eerste algemene managementgame. Sindsdien

lijkbare opzet. Er zijn dan vier partijen: de business (klant of opdrachtgever), het front-office, het back-office (soms opgedeeld in een tweede- en derdelijns ondersteuning) en een leverancier. De business stuurt vragen, storingen en verzoeken naar de front-office. Die heeft onvoldoende ken-

nis om alle aanvragen op te lossen en schakelt daarbij de back-office in, die op haar beurt voor bepaalde vragen de leverancier in moet schakelen. Uiteindelijk moet de front-office de klant informeren over de oplossing. In de game gebeurt van alles om de normale procesgang te verstoren. Er komen meldingen met een enorme impact binnen, of de frequentie van meldingen neemt onverwacht fors toe. De eerste ronde van het spel eindigt in chaos, waarna de groep die het spel speelt verbeteringen in de procesgang moet bedenken om dat in de volgende rondes te voorkomen. Voorbeelden van actuele games zijn 'Apollo 13 – an ITSM case experience', 'The Challenge of Egypt' (Prince II), 'Bridge IT', en het formule 1-game 'HP High Performance ITSM Simulation'.

Waarom het werkt

Een game dwingt deelnemers te acteren in een praktijksituatie, confronteert hen met problemen en dwingt hen daarvoor oplossingen te bedenken. Er zijn twee redenen waarom dat in een spelsituatie veel beter lukt dan in de praktijk:

- ♦ 1. Reductie van complexiteit: de game schept een overzichtelijke omgeving, waardoor de deelnemers veel beter kunnen overzien wat de impact van hun handelen is op de rest van de organisatie.
- ♦ 2. Indikken van tijd: iets wat in een organisatie een half jaar duurt, wordt beleefd in een half uur.

Hierdoor is het mogelijk om als deelnemer direct effecten van eigen handelen te zien. In korte tijd worden veranderingen in de organisatie voorgesteld, getest en doorgevoerd. Je leert direct van de gevolgen die aanpassingen in de werkprocessen hebben voor jezelf en anderen. Doordat het eigen ervaring is, blijft het beter hangen dan na een theoretische training.

De theorie

Voor we ingaan op de toepassing van games en de voorwaarden voor een succesvolle inzet als trainingsinstrument, eerst een kort overzicht van de theoretische grondslagen van games. Het concept 'gamen' is gebaseerd op een aantal didactische principes. De definitie van een game is: een game is een competitieve, gesitueerde, interactieve (leer)omgeving, gebaseerd op een verzameling van regels of een onderliggend model, waarin onder extern gemanipuleerde omstandigheden een uitdagend doel nagestreefd wordt. Elke game kent een aantal belangrijke componenten:

- ♦ Er zijn actoren (spelers) in verschillende rollen.
- ♦ Er is een basisset aan duidelijke regels.
- ♦ Er wordt gehandeld vanuit een gesimuleerd model.
- ♦ Door het spel worden de actoren deel van het model.

Tijdens het spel spelen we een aantal rondes, afgewisseld met perioden waarin we evalueren wat er is gebeurd en onderzoeken hoe het in de volgende ronde beter kan. In het normale leven gebeurt dat zelden of nooit: we kunnen de tijd niet stil zetten en

stellen die men elkaar binnen de groep nooit zou stellen, op een manier die voor de deelnemers niet bedreigend is.

Stadia

Tijdens de game komen vele taken aan bod. Telkens zien we hoe de deelnemers eerst vanuit hun routine voor een vertrouwde aanpak kiezen, die vaak echter minder effectief blijkt te zijn: ze starten 'onbewust onbekwaam'. In het spel ontdekken ze al snel dat hun gekozen aanpak niet optimaal is. Ze zijn dan 'bewust onbekwaam', een noodza-

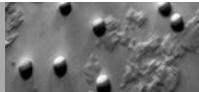


Een game moet liefst ook een beetje spannend zijn. Zo moeten de deelnemers in HP's ITSM-simulatiegame een formule 1-raceteam managen.

na elke klus is er onmiddellijk een volgende prioriteit die onze aandacht vraagt. Leren doe je door niet alleen te handelen, maar ook het resultaat te evalueren (wat ging goed, wat kan beter), een nieuwe aanpak te bedenken en die vervolgens in een vergelijkbare situatie toe te passen. Een game geeft je daar volop de gelegenheid voor, waardoor je meer leert dan in drie maanden praktijk. Daarbij gaat het hier niet om simpele handelingen; ons gedrag, onze relatie en communicatie met anderen, is in het geding. Een veilige situatie is eerste voorwaarde om daarover vrij te kunnen praten, om mensen de ruimte te geven om hun eigen handelen ter discussie te stellen. In het dagelijkse leven is dat vrijwel nooit mogelijk, onder meer doordat de belangen van de betrokkenen te groot zijn. In de spelsituatie kan de spelleider, als buitenstaander, vragen

kelijke stap op weg naar verandering. Gemotiveerd gaat men nu gezamenlijk op zoek naar een betere aanpak. Is die gevonden, dan zijn we 'bewust bekwaam'. Maar daarmee zijn we er nog niet! Om ook in de praktijk effectief te blijven, moeten we de nieuwe manier van werken tot automatisme maken. Een goede game zorgt ervoor dat taken zo vaak en onder zoveel tijdsdruk moeten worden uitgevoerd, dat ze snel in ons routinegeheugen worden opgenomen. Pas dan zijn we 'onbewust bekwaam'; we kunnen niet anders meer dan de nieuwe methode volgen, terughal is uitgesloten.

Bij elke verandering is de eerste stap, naar 'bewust onbekwaam', de moeilijkste. Mensen zijn van nature geneigd alle nieuwe informatie te benaderen vanuit drie gezichtspunten: wat betekent het voor mijzelf, wat voor mijn werk en wat voor mijn omgeving – in die



volgorde. De impuls om op de informatie te reageren, bijvoorbeeld door een veranderen te aanvaarden, is het sterkst als dat vanuit het eerste gezichtspunt wordt gestuurd. Tijdens een game worden de gevolgen van eigen handelen (of niet-handelen) direct zichtbaar, zowel voor de man, zijn taak als zijn omgeving. Duidelijk wordt dat men zelf verantwoordelijk is voor de eigen taak én medeverantwoordelijk is voor het totale resultaat. Die zichtbaarheid levert de motivatie om de eerste, moeilijke stap te zetten: de noodzaak van verandering te willen zien.

Voorwaarden voor succes

Het succes van een game valt of staat met een gedegen voorbereiding. De begeleider moet het spel door en door kennen, zodat hij tijd heeft om te overzien en te analyseren wat er in de groep gebeurt. Bovendien moet hij in staat zijn de spelsituatie direct te relateren aan de dagelijkse praktijk bij de opdrachtgever. Een goede spelleider herkent de processen en maakt de groep tijdens de reflectiemomenten bewust van de zelf-bedachte oplossingen. Als de begeleider hier niet in slaagt, is het een leuk uitje, maar is de winst

leiders pas na bewezen succes gecertificeerd. Voorafgaand aan de game zal een goede spelleider een intakegesprek met de opdrachtgever voeren om de organisatie te leren kennen en de doelstellingen van de dag helder te krijgen. Voor de opdrachtgever, om na afloop het succes te kunnen meten, en voor de spelleider, om tijdens de game te deelen te kunnen realiseren. Snel na de game zal de spelleider de game met de opdrachtgever evalueren. Zijn de doelstellingen gerealiseerd? Hoe worden de leermomenten (nieuwe inzichten/vaardigheden) opgepakt en geborgd in de organisatie? De evaluatie vergroot de toegevoegde waarde van de game en helpt de resultaten vast te leggen.

Spelend(er) wijs

Organisaties gebruiken games om een of meer van de volgende doelen te bereiken:

Bewust maken van gedrag en motiveren voor verandering.

Wat we in de organisatie willen veranderen laten we in de game gebeuren, zodat men ervaart dat de huidige werkwijze geen goed resultaat geeft. Een door de groep zelf be-

de groep ook in de praktijk vaker samen op zoek gaan naar verbeteringen. Tijdens de game wordt zichtbaar wat het effect is van samenwerken om een probleem op te lossen. Dat geeft de groep vertrouwen in haar vermogen om zelf oplossingen te bedenken.

Vaardigheidstraining

Denk hier vooral aan communicatieve vaardigheden, maar ook managementvaardigheden kunnen aan bod komen. Ieder spel kent managementrollen. Hier kunnen deelnemers ruiken aan de managerrol en ervaren wat hun eigen manager dagelijks aan den lijve ondervindt. Omgekeerd ontdekt de manager dat het op de servicedesk veel heftiger kan toegaan dan hij ooit had vermoed. Dat zijn heel verhelderende ervaringen die wederzijds begrip vergroten.

Bij een succesvolle game kunnen naast deze primaire doelen ook verschillende secundaire doelen worden bereikt. Een game bevordert de communicatie tussen mensen en groepen. Het geeft ons de kans communicatieprocessen te analyseren en daarvan te leren. Ook biedt een game de kans om leerervaringen te integreren. Uit een boek of in een cursus hebben we bijvoorbeeld de theorie van ITIL geleerd, maar zijn nog niet in staat het geleerde in de praktijk toe te passen. Een game is uitermate geschikt om die stap te maken; om nieuwe kennis uit te proberen en in ons repertoire te integreren.

Een prima voorbeeld hiervan is het combineren van een ITIL Foundations-training met een game. En 'last but not least': plezier. Een goed spel is erg leuk om te spelen, zodat de belevenissen opgedaan tijdens het spel als goede, positieve ervaringen blijven hangen. Kortom, met behulp van een game worden deelnemers en organisatie spelender wijs.

Conclusie

Games zijn een effectief middel om verworven theoretische kennis te vertalen in een nieuwe manier van werken, de samenwerking tussen medewerkers te bevorderen en het oplossend vermogen van de organisatie te vergroten. En daarbij: ze zijn nog zeer motiverend ook!

AAD BRINKMAN

(a.brinkman@apreton.nl) is gecertificeerd trainer voor de game 'Apollo 13 – an ITSM case experience' en werkt als Senior Consultant Service Management bij Apreton.

Een game is uitermate geschikt om nieuwe kennis uit te proberen

marginaal. De spelleider kan op twee manieren in de fout gaan: de begeleider wil het spel (te) goed spelen en vergeet alert te zijn op wat er in de groep gebeurt, of de begeleider speelt te veel de rol van (management)-consultant en draagt zelf oplossingen aan. Daardoor ondermijnt hij het leereffect van zelf-ontdekken voor de deelnemers.

De spelleider moet in alle opzichten boven de groep staan. In kennis van het spel en in kennis van de processen waar het in het spel om draait. Daarnaast mag de spelleider de doelstelling van de game geen moment uit het oog verliezen.

Als de deelnemers na afloop zeggen 'leuke dag, maar ik heb er eigenlijk weinig aan gehad', dan heeft de spelleider de essentie van de game gemist. Voor een leuke dag kun je ook naar de Efteling. Een game biedt je een leuke dag waarop je nieuwe vaardigheden ontdekt die je direct wilt toepassen in je werksituatie.

De rol van de spelbegeleider is cruciaal. Niet voor niets gelden voor de bekendere games strenge opleidingseisen en worden de bege-

dachte oplossing motiveert de deelnemers om anders te gaan werken en krijgt daarvoor draagvlak in de organisatie.

Een voorbeeld: U wilt een applicatie invoeren om alle aanvragen voor de helpdesk te registreren. Dat is een verandering die vaak aanzienlijke weerstand oproept, met argumenten als 'mensen helpen is belangrijker dan administratie voeren'. Tijdens de game ontdekken de deelnemers wat er zonder registratie allemaal misloopt. Ze ontdekken zelf dat er een lijst met openstaande vragen moet zijn en dat er prioriteiten moeten worden toegekend. Door die oplossing tijdens de game te ontdekken, zijn ze vervolgens goed gemotiveerd dit in de praktijk ook toe te passen.

Leren leren: hoe kunnen wij als groep een probleem oplossen, wat zijn de effecten van de gekozen oplossing en hoe ervaren we zo'n verandering?

Tijdens de game zal de groep gezamenlijk op zoek gaan naar oplossingen. Dit wordt vaak als zeer positief ervaren. Hierdoor zal