

Cultuuromslag binnen ING met business gaming

"IK HAD NOOIT
GEDACHT DAT
PROCESSEN
ZO LEUK
KONDEN ZIJN"

"Vertel het me en ik zal het vergeten. Laat het me zien en ik zal het onthouden, betrek me erbij en ik zal het begrijpen." (Confucius)



Zoals de meeste financiële instellingen heeft ook de ING het afgelopen jaar een turbulente tijd doorgemaakt. De nabije toekomst staat in het teken van *back to basics*, wat de nodige organisatieveranderingen tot gevolg heeft. Van de vele elementen die met deze veranderingen samenhangen, laat cultuur zich het moeilijkst sturen. Te frequente en te omvangrijke *turnarounds* leiden bovendien vaak tot vermoeidheid en desinteresse onder de medewerkers. Hoe zorg je er nu voor dat het personeel niet zo overtuigd raakt van het goede van de verandering als de initiatiefnemers? *Business gaming* (ook *Play serious* of *Serious gaming* genoemd) kan hier een doorslaggevende steun in de rug zijn. Een gesprek met Ditte Jurriëns, verandermanager, en Karla Stroet, servicemanager bij OPS&IT Banking van ING.

door: Ed Lütje

Bij het management van OPS&IT Banking (OIB) bestond al enige tijd de wens om de silovorming te doorbreken. Karla Stroet legt uit hoe ieder label binnen ING zijn eigen ict-organisatie had, die allemaal deel uitmaakten van OIB. 'Al die clubs hadden voor servicemanagement hun eigen processen en tools. In het streven naar één tool en gestandaardiseerde processen werd besloten tot het gebruik van itil v3. Veel mensen aan de technische kant zagen daar niet direct het nut van in. Wanneer je iedereen ertoe wilt bewegen om op dezelfde manier in processen te gaan werken, dan moet je iets doen aan *awareness*.' Ditte Jurriëns vertelt dat bij navraag inderdaad bleek dat veel mensen geen idee hadden waar hun collega's mee bezig waren. 'Procesverbetering blijft zich dan afspeelen binnen de eigen silo. We zijn begonnen met het beschrijven en publiceren van de rollen en verantwoordelijkheden voor alle teams in de organisatie. In ieder geval kenden de mensen nu hun verantwoordelijkheden en de rollen die daarbij hoorden. In vervolg

daarop wilden we met zogenoemde *awareness*-sessies de voordelen van het ketendenken onder de aandacht brengen, met als doel een hogere slagingskans van de projecten binnen het transformatieprogramma. Daarbij dachten we aan Apollo13, een business game. In het verleden hadden we, bij het opzetten van een serviceorganisatie in de driehoek Londen, Brussel, Amsterdam, dat spel gebruikt om besef te kweken omtrent het fenomeen: cultuurverschil. Destijds bracht Apollo13 mensen samen en ontstond er begrip voor elkaars cultuur.'

Value Programma

Ongeveer een jaar na dit eerste initiatief introduceerde Steve van Wyk, CIO van OIB, in 2008 het Value Programma. Onder het kernmotto *Passion to exceed expectations* beoogt het programma dat alle ING-medewerkers de volgende vier kernwaarden uitdragen: benaderbaar (*approachable*), samenwerkend (*collaborative*), slim (*smart*) en gedisciplineerd (*disciplined*). Het programma richt zich op People, Processes & Technology. In dit kader werden projecten opgestart zoals Lean Six Sigma, het terugdringen van *legacy* en nog veel meer. 'Er waren wel veel spelletjes en een elektronische secretaresse,' vertelt Ditte, 'maar dat werkt alleen als de mensen zelf het initiatief nemen zoiets te gaan gebruiken. Mede vanwege het succes van Apollo13, is er in de evaluatie besloten de *values* mee te nemen in deze game. Daar past het namelijk ook

heel goed in. Onze *awareness*-sessie werd dus aan het Value Programma gekoppeld, met als belangrijkste doelstelling het vergroten van het bewustzijn dat optimale communicatie en samenwerking belangrijke succesfactoren zijn voor het weerslagen van veranderingsprocessen.' Karla: 'Door de mensen zelf te laten ervaren wat de gevolgen zijn van hun handelen en hoe zij door het veranderen van hun werkwijze andere resultaten bereiken, wordt het belang van de gewenste verandering vele malen duidelijker. Dat is de essentie van *Serious gaming*. Bijkomend voordeel is dat het gaat om een fictieve omgeving. Fouten maken mag. Sterker nog, fouten maken biedt inzicht en stelt de deelnemer in staat om te ervaren en dus te leren. Het is een veilige omgeving om uit de comfort zone te treden.'

Anderhalve dag training

Bij het opzetten van de training koos ING Getronics Consulting als partner. Getronics profileert zich als expert op het gebied van it servicemanagement en adopteerde als eerste Apollo13, zeven jaar geleden alweer. Karla licht toe dat ze meer wilden dan se het spelen van de bestaande game. 'We wilden een sterker accent op de noodzaak tot onderlinge samenwerking. Het moest een inspirerende kennismaking tussen ING-collega's worden, die elkaar vaak alleen van hun e-mailadres kenden. We wilden dat de mensen in een prettige, speelse omgeving de voordelen van goede samenwerking ervaren. Belangrijk voor ons was ook dat de game gegeven werd door een trainer die oog heeft voor de menselijke kant. Het programma dat we samen met Getronics Consulting hebben samengesteld, beslaat anderhalve dag. De eerste halve dag bestaat uit een korte presentatie die het belang van blijvend investeren in de onderlinge samenwerking benadrukt. Daarnaast wordt het ABC-kaartspel gespeeld (zie kader ABC en Apollo13). Deze eerste sessie wordt dan op luchtige wijze afgesloten met het spel 'Wie ben ik?', waarbij ook echte prijzen worden

DE CIO SPREEKT

CIO Steve van Wyk is nauw betrokken bij het integreren van de vier *values* binnen ING. Hij zegt daarover: 'Het leven volgens onze waarden binnen OIB vormt de kern van ons succes. Programma's als Apollo13 en de ABC-games stimuleren het juiste gedrag binnen OIB. Ze dragen bij tot de culturele veranderingen die nodig zijn om onze strategische doelstellingen waar te maken.'

‘We wilden dat de mensen in een prettige, speelse omgeving de voordelen van goede samenwerking ervaren’

uitgereikt. Afsluitend is er een diner waar een manager uit het hogere echelon bij aanwezig is om in een informele sfeer met de cursisten te praten. De tweede dag staat volledig in het teken van de game Apollo13. In

die spelvorm wordt dan een hele dag gefocust op teamwork en *process awareness*. Een les uit die vroege sessies was dat er niet meer dan twee mensen uit één afdeling moesten deelnemen. ‘Het gaat er juist

om dat je vermenging van groepen krijgt’, aldus Ditte, ‘zodat ze buiten hun eigen kringetje opereren. Juist dan blijkt dat veel werkzaamheden in naam weliswaar hetzelfde zijn, maar toch enorm van elkaar verschillen. In totaal hebben rond de zomer van 2010 in Nederland en België ruim 1000 mensen deze game gespeeld. Iedereen, van managers tot aan secretaresses, heeft eraan meegedaan.’

Best practices

Beide ING-managers zijn het roerend met elkaar eens: cultuuromslag is een van de moeilijkste dingen om te doen. Ditte: ‘Destijds werden de *Ten Golden Leadership Drivers*’, geïntroduceerd, die nu door Steve van Wyk zijn vervangen door de vier *Values*. Het gevaar bestaat dat er een soort van vermoeidheid ontstaat onder de mensen. Waar wij ons voornamelijk op richten zijn de best practices in de organisatie. In het



vanr: Paul Wilkinson (Gaming Works),
Ditte Jurriëns (ING), Jan Kees Bos
(Getronics), Karla Stroet (ING)

ABC-spel op de eerste dag zie je herkenning bij heel veel mensen omtrent zaken zowel in negatieve als in positieve zin. Er worden discussies gevoerd, waar wij pragmatische oplossingen uit genereren, die we vervolgens aan de *values* koppelen. Op dat moment realiseren de meeste mensen zich waarom die *values* ook voor hen belangrijk zijn.' 'Enerzijds wilden we mensen in beweging krijgen,' vult Karla aan. 'Dat lukt heel goed met Apollo12. Anderzijds willen we mensen met elkaar in gesprek brengen. Met die hernieuwde kennismaking op de eerste dag willen we de mensen, die uit verschillende gedeeltes binnen de organisatie komen, laten zien dat je heel snel een team kunt worden en dat je dan veel krachtiger bent en een doel kunt bereiken. Dus niet een sessie waarin iedereen zijn klacht op een geeltje mag schrijven. Als je daar vervolgens niets mee doet, voelen mensen zich terecht in de maling genomen. Eén van de ideeën die bij zo'n ABC-sessie naar voren kwam, is het instellen van een bulletin board. Daar kun je op aangeven dat je op zoek bent naar kennis of een specifieke tool. Op die manier vinden mensen elkaar en worden de best practices breder inzetbaar. Wanneer mensen hun eigen idee op korte termijn in de werkelijkheid terugzien, dan weten ze dat er ook naar ze wordt geluisterd. Daar bouw je enorm veel credit mee op. Juist dat, die gezamenlijke betrokkenheid, willen we tweewegbrengen. Naast ambitieuze mensen die carrière willen maken, heeft onze organisatie een omvangrijke *backbone* aan mensen die de continuïteit van de organisatie garanderen. Ook in hen moet je blijven investeren.'

Communicatie

In het licht van de inventarisatie van de *roles* en *responsibilities*, de vertaalslag daarvan naar concrete KPI's, en de *awareness*-sessie, is aan de algehele communicatie een nieuwe impuls gegeven. Communicatie is door Steve van Wyk zelf hoog op de agenda gezet. 'We brengen een nieuwsbrief uit van medewerkers voor medewerkers', vertelt Karla. 'Maandelijks in het Nederlands, Engels en Frans en dat doen we nu anderhalf jaar. Die nieuwsbrief is enorm belangrijk. Iedere 25^{ste} van de maand ligt *Newsflash* er gegarandeerd. De stukken zijn afkomstig van de medewerkers en de *editorial* wordt door een van de managers van een afdeling verzorgd. In iedere nieuwsbrief introduceert een team zichzelf of publiceert informatie die ze graag willen delen. Van de strategische boodschap uit de *'meetings-in-a-box'* van Steve van Wyk maken wij een vertaling naar iets concreets voor de afdelingen.' Ditte voegt daaraan toe: 'Wat we ook organiseren is dat level-2 managers langs de locaties gaan om de strategie toe te lichten en vragen te beantwoorden.

ABC EN APOLLO13

ABC (*Attitude, Behavior and Culture*) is een kaartspel ontwikkeld door *Gaming works*. Iedere kaart geeft een *ict-worst practice* weer. Op die manier wordt een serieus onderwerp – waarom het bij implementaties zo vaak misgaat – op een laagdrempelige manier bespreekbaar gemaakt. Bij ING werd ook een positieve kaart gekozen door de deelnemers, want er gaat ook veel wel goed binnen de organisatie. Bij Apollo13 wordt de historische en rampzalige missie naar de maan nagespeeld. In deze simulatie is het van belang dat de verschillende afdelingen leren samenwerken, om de bemanning van de shuttle veilig thuis te krijgen.



We verzorgen onze intranetsite, met onder meer een blog voor een manager. In al die communicatie-uitingen komt *gaming* voor, de *values* en wat er zich afspeelt op de vloer.'

Natuurlijk en vanzelfsprekend

Al deze initiatieven zijn natuurlijk bewonderenswaardig. Maar wat leveren ze nu op? KPI's worden keurig tot op teamniveau gemeten en gecommuniceerd, maar iets *als awareness* is moeilijk meetbaar. Zou een *ict*-cursus, doorgaans taai en complex, eenzelfde *awareness* omtrent het belang van samenwerken en processen opleveren als een *game* als Apollo13? 'Om te beginnen', verklaart Ditte, 'is de trainers die Apollo13 geven nadrukkelijk verzocht de term *ict* niet te gebruiken, maar uitsluitend te spreken over processen. Want daar gaat het in essentie om. Het gaat erom dat mensen het nut van samenwerken gaan inzien en dat ze begrip krijgen voor elkaars situatie. Heel verrassend was dat in de evaluaties mensen regelmatig aangaven dat ze nu wel eens iets van dat *ict* wilden weten. Dat gebeurde zo

vaak dat we ook Itil Foundation in ons opleidingspakket hebben opgenomen. We vroegen aan die cursusleider of hij verschil ziet tussen kandidaten die wel en geen Apollo13 hebben gedaan. Volgens hem maakt de *game* het zeker makkelijker de *ict*-materie over de *bühne* te krijgen.' Volgens Stroet hebben de mensen in Apollo13 op een positieve manier ervaren hoe het kan werken. 'Sterker nog, mensen zeggen: Ik had nooit gedacht dat processen zo leuk konden zijn. Zo'n natuurlijke en bijna vanzelfsprekende interesse krijg je dankzij de vorm van *business games*. We zijn er beiden absoluut van overtuigd dat we niet Apollo13 de weerstand tegen het denken in processen hebben doorbroken. Een van de secretaresses die na Apollo13 ook Itil Foundation heeft gedaan, zei: ik heb altijd die vergaderingen zitten notuleren, maar nu weet ik eindelijk waar het over gaat. En daar doen we het eigenlijk voort.'

Ambassadeurs

Het is niet eenvoudig om een dergelijk hoogtepunt te evenaren, laat staan te verbeteren. Om gehoor te geven aan de roep om een vervolg, zijn de zogenaamde *veteranensessies* gehouden. Spelers van Apollo13 komen op basis van vrije inschrijving, in een andere samenstelling, nog eens bij elkaar. 'Dit is erg belangrijk om allerlei bewustwordingsprocessen niet stil te laten vallen', vertelt Stroet. 'Er is ook veel animo voor. Deze veteranendag hebben we ook samen met Getronics Consulting vormgegeven. Uit de sessies komt naar voren dat mensen elkaar veel sneller dan voorheen opzoeken en dat ze zich veel minder verschuilen achter processen, maar ze juist gaan gebruiken: net zoals we in Apollo13 deden.' Ditte voegt daaraan toe dat mensen veel kritischer zijn geworden met betrekking tot tools. 'In het verleden heerste de houding van 'ik zie het wel als het zover is', maar nu denken ze vooraf mee of een tool ook voor hun gaat werken. Want in Apollo hebben ze gemerkt dat als je meedenkt, je dan ook voor een groot deel je eigen werkplezier kunt vormgeven. Over een structureel vervolg zijn we nu druk aan het nadenken. Je kunt niet ineens heel ING veranderen. De mensen zijn meetbaar nauwer betrokken bij het verbeteren van processen en bij elkaars bezigheden. Dat is een geweldig resultaat. Om veranderingen vast te houden, zul je altijd ambassadeurs nodig hebben.'