

ZELFVERBETERING

Iets nieuws geleerd? Een level omhoog

Hoe verander je het gedrag van werknemers? Met punten, levels en upgrades, bijvoorbeeld.

Door onze medewerker
Simoon Hermus

Callcenter-medewerkers die onder werktijd een game spelen, verkopers van telefoonabonnementen die onder leiding van een virtuele coach een ander team verslaan.

Werkgevers verlangen regelmatig van hun werknemers dat ze zichzelf verbeteren: ze moeten vaker op de fiets komen, hun vakkenis bijspijken, méér doorvragen in gesprekken met de klant. Maar hoe krijg je mensen zover dat ze hun gedrag aanpassen? *Gamification*, het inzetten van elementen uit (video)spellen om gedrag te stimuleren, kan daarbij helpen.

Bij 'gamification' worden bekende spelelementen toegepast in een andere omgeving. Het scoren van punten of virtueel geld bijvoorbeeld, het bereiken van steeds hogere levels of het spelen met een *avatar* - een virtueel poppetje waarvoor je allerlei dingen kunt winnen of kopen. Denk bijvoorbeeld aan de taalapp Duolingo, die gebruikers 'lingots' toekent, waarmee ze *upgrades* kunnen kopen. Zulke virtuele punten werken als een wortel. Ze duwen spelers in de richting van het gewenste gedrag: nóg meer taallessen.

Voor de werkvloer gaat hetzelfde principe op. Gamification-bureaus als AtHand bouwen complete spellen om nieuw personeel sneller in te werken of verkopers de specificaties van een nieuw product te leren. Volgens directeur Mischa Voogt worden die games volgens een vaste formule ontwikkeld: gebruikers maken een 'avatar' aan, worden in een team geplaatst en dagen collega's en leidinggevenden uit. Die *battles* worden vervolgens uitgevochten in de context van superhelden die een stad voor de ondergang behoeden, holbewoners die met elkaar de strijd aangaan of atleten die een belangrijke wedstrijd moeten winnen.

Kleine werkelijkheid

Niko Vegt promoveerde dit jaar op het onderwerp gamification, aan de Technische Universiteit Delft. In zijn onderzoek voerde hij experimenten uit bij een consultant en een staalfabrikant, om erachter te komen of spellen werknemers kunnen helpen



BEELD NRC STUDIO

Drie apps die gebruik maken van gamification

Forest. Plant virtuele bomen en stel de tijd in waarin ze moeten groeien, bijvoorbeeld dertig minuten. Tijdens dat half uur mag je zelfgekozen sites, zoals Facebook, niet bezoeken - anders gaat de boom dood. Na verloop van tijd kweek je hele bossen en speel je nieuwe boomsoorten vrij.

Todoist Karma. Je voert 'to-do's' in met een bepaalde prioriteit en deadline. Bij het uitvoeren van to-do's krijg je 'karma-punten', die worden weergegeven in uitgebreide grafieken. Met deze score kun je nieuwe niveaus ontgrendelen. Grafieken kun je delen op sociale media.

BeeMinder. Stel een doel met een einddatum: drie kilo afvallen of stoppen met roken. BeeMinder stippelt een plan voor je uit. Zodra je van het plan afwijkt, moet je een bedrag inleggen om het plan te blijven volgen. Haal je het wéér niet, dan schrijft BeeMinder dat bedrag van je rekening af.

beter met elkaar samen te werken. Volgens Vegt zit de aantrekkingskracht van games in de simplificering van de werkelijkheid. „Het echte leven is complex. Je steekt ergens tijd in, maar weet nooit zeker wat het resultaat daarvan is.” Bij spellen is die complexe werkelijkheid teruggebracht tot concrete regels en doelen: behaal tien punten, ga een *level* omhoog.

Bij zorgverzekeraar De Friesland gebruiken ze regelmatig spellen van AtHand. Michel Noordbruis is manager bij de klantenservice: „We werken hier niet met een keuzemenu voor bellers, dus onze medewerkers moeten behoorlijk veel kennis hebben om op elk gebied te kunnen adviseren.”

Sinds 2017 wordt er bij de afdeling klantencontact van De Friesland twee keer per jaar een spel gespeeld om de kennis van het personeel op peil te houden. Zo'n traject duurt zes weken. Meedoen is niet verplicht, toch speelt volgens Noordbruis 94 tot 97 procent van de werknemers mee.

Frederike Draaisma werkt ruim twee jaar bij de zorgverzekeraar en ziet dat collega's elkaar opjutten om mee te doen. „Je speelt niet alleen voor jezelf, maar ook in teams. En hoe leuk is het dan om je leidinggevende uit te dagen voor een 'battle', en die ook nog te winnen?” Draaisma herinnert zich de tijd van powerpoint-presentaties en droge kennistoetsen nog. „Feiten stampen lukte me niet.” Nu krijgt ze elke dag een kwartier de tijd om het spel te spelen, zolang het werk het toelaat.

Lastige kwesties

Naast de kennis-battles, die vooral draaien om informatie en snelheid, zijn er ook punten te verdienen met klantgerichtheid. Draaisma: „Gesprekken met klanten worden door coaches teruggeluisterd, en daar krijg



Ik lig in bed vaak nog even op mijn mobiel te spelen

Frederike Draaisma klantenservice

je dan een terugkoppeling van. Heb je een klant weten te verrassen, dan kun je daar vijf verschillende trofeeën voor krijgen.” In het spel krijg je ook een aantal lastige 'kwesties': ingewikkelde vragen van klanten. Spelers krijgen dan een week de tijd om zo'n kwestie op te lossen. Creativiteit van de inzendingen wordt wederom beloond.

Draaisma geeft overigens toe dat zo'n spel behoorlijk verslavend kan zijn. Je kunt het op je mobiel spelen en je krijgt extra punten als je na tien uur 's avonds of voor zes uur 's ochtends nog een rondje speelt. „Dan lig ik in bed dus nog even op mijn mobiel te spelen.” Al zit er wel een maximum aan hoeveel rondes je kunt spelen. „Je kunt er geen uren in blijven hangen.”

Dat het gamen werkt, ziet manager Noordbruis terug in de resultaten van de jaarlijkse toets die De Friesland afneemt om de kennis van het personeel te testen. Sinds het inzetten van de games is het slagingspercentage van 88 procent naar 98 procent gestegen, zegt Noordbruis.

Onderzoeker Vegt denkt dat wanneer bedrijven gamification écht goed willen inzetten, ze verder zouden moeten kijken dan alleen die kortlopende trajecten. Bedrijven zouden er goed aan doen te leren denken als spelontwerper, bij het vormgeven van het werkproces van bijvoorbeeld een callcentermedewerker, zegt hij. „Als spelontwerper ben je altijd bezig met de vraag: 'Wat motiveert een speler?'”

En dat is natuurlijk ook het doel op de werkvloer: werknemers gemotiveerd en geboeid houden.