

VDM Business Simulation: Een spel of een krachtige tool?

Op een laagdrempelige wijze mensen voorbereiden op een nieuwe rol en op de veranderde werkprocessen in hun organisatie. Vanuit dit oogpunt heeft Consultancybureau Mainnovation de management game VDM Business Simulation ontwikkeld. Bij Volvo Cars Gent en het Havenbedrijf Rotterdam is deze game al in de praktijk uitgevoerd. Rene Meerman, Senior Business Consultant bij Mainnovation vertelt wat de meerwaarde hiervan is en hoe het precies werkt.

Henriëtte van Norel

Met het idee om een business game te vervaardigen liepen we bij Mainnovation al enige tijd rond. Tijdens Value Driven Maintenance® implementaties bij klanten zagen we steeds dat het welslagen van zo'n project in grote mate afhankelijk is van het begrip van en de acceptatie door de werknemers. Daarom hebben we gezocht naar een aangename, efficiënte methode om mensen, die met VDM aan de slag gaan in een organisatie, beter voor te bereiden op hun nieuwe rol en de herstructureerde werkprocessen. VDM

'VDM gaat in de organisatie gepaard met cultuurveranderingen'

gaat in organisaties namelijk veelal gepaard met cultuurveranderingen. Veranderingen die voor de ene persoon makkelijker te accepteren zijn dan voor de andere. Het goed overbrengen van de verschillende leerdoelen is dus van essentieel belang om de



Havenbedrijf Rotterdam

Bron: www.aeroview.nl

acceptatiegraad van VDM op alle lagen in een organisatie te verhogen', vertelt Meerman.

Toegankelijk

Op de vraag waarom niet gekozen is voor een klassieke trainingsmethode, antwoordt Meerman: 'Omdat wij denken dat een klassieke trainingsmethode niet zo efficiënt is.' Mainnovation wilde graag een boeiende en leuke methode hebben met een groot leereffect, waarbij de theorie en de praktijk op een efficiënte wijze te combineren zijn. Bovendien moest de methode laagdrempelig zijn en toegankelijk voor een grote groep mensen die op ver-

schillende hiërarchische niveaus in een organisatie werkzaam zijn. 'Zo ontstond het idee om een interactieve business game te ontwikkelen. Een aantal consultants in onze organisatie hadden hier in het verleden goede ervaringen mee. Weliswaar niet op het gebied van onderhoud, maar in logistiek en management.'

Klantspecifiek

VDM Business Simulation is een management game dat helemaal wordt ingericht en afgestemd op de omgeving van de deelnemers, volledig klantspecifiek dus. Uitgangspunt bij het opzetten van het spel zijn de leer-



Screenshot van het in eigen beheer rekenmodel

doelen die gaandeweg ontstaan bij het doorvoeren van de VDM-methodologie van Mainnovation in organisaties. Afhankelijk van de leerdoelen worden de parameters ingesteld, die weer begrensd worden door de spellijn. Voorafgaand aan elke business game bespreekt Mainnovation dus eerst de leerdoelen met haar klanten en op basis daarvan wordt het spel ingericht. Voorbeelden van leerdoelen ter illustratie: bij de VDM-implementatie die Mainnovation heeft uitgevoerd bij het Havenbedrijf Rotterdam ontstond op enig moment de behoefte aan een 'gatekeeper-rol' ofwel een persoon die prioriteiten toekent aan de verschillende werkaanvragen op basis van de toegevoegde waarde van die aanvragen. Een ander leerdoel kan zijn dat onderhoudsconcepten moeten worden verbeterd. 'Voor de laatstgenoemde situatie zou RCM een goede methode zijn. In principe hebben we als consultants dan twee mogelijkheden. Of we moeten de werknemers van onze klant met argumenten overtuigen van het belang van de gekozen werkwijze, of we bieden ze de gelegenheid om de consequenties van zijn eigen beslissingen eenvoudigweg te ervaren. Met VDM Business Simulation doen we eigenlijk dat laatste', legt Meerman uit.

Werking

In totaal wordt deze business game gespeeld met vier tot vijf teams per sessie en twee spelbegeleiders ofwel consultants van Mainnovation. Een team bestaat uit maximaal vier tot vijf personen. De lengte van het spel is afhankelijk van de hoeveelheid theorie die moet worden overgebracht. Meerman: 'Bij het inrichten van een business game streven we meestal naar een verhouding van 75 procent spel en 25 procent theorie. Daarnaast willen we graag minimaal vier 'simulatie'-rondes inbouwen om de interactie tussen de deelnemers onderling op gang te kunnen brengen. De volgorde van de business game is eigenlijk altijd hetzelfde, namelijk een spelronde, een theorieblok, weer een spelronde en weer theorieblok enzovoorts. In principe vertegenwoordigt elk theorieblok een jaar.'

Opbouw

Elke business game begint met het uitrekenen van een startsituatie. De deelne-

mers krijgen informatie over het bedrijf waarvoor ze werken, de marktsituatie en hun eigen onderhoudsorganisatie. Meerman: 'We streven er naar om de informatie zo waarheidsgetrouw mogelijk op te zetten. Dat geldt voor de inhoud, maar zeker ook voor de presentatievorm. Zo gebruiken we bijvoorbeeld fictieve brandbrieven van de directie, onderzoeksrapporten en rijk geïllustreerde publicaties. Als de startsituatie is toegelicht, wordt gestart met een kwantitatieve eerste spelronde. In deze ronde wordt uitgelegd dat het belangrijk is altijd eerst een focus aan te brengen in het onderhoud. Zeker in de praktijk zie ik dat nog wel eens fout gaan. Hoe vaak roept een onderhoudsmanager niet dat zijn doel optimale beschikbaarheid is tegen mini-



Voorbeeld van informatie aan deelnemers

Volvo Cars in Gent

Jaarlijks produceert Volvo Cars wereldwijd ruim 460.000 auto's. 260.000 van deze auto's zien het daglicht op de productielocatie van Volvo Cars in het Belgische Gent. Op deze productielocatie worden in totaal vijf verschillende modellen gebouwd, namelijk de Volvo S40, V50, S60, V70 en sinds kort het nieuwste model uit de Volvo-stal, de C30. De overige 200.000 worden vervaardigd op de twee productievestigingen in Zweden, waar Volvo Cars ook nog een motorenfabriek heeft. In de Volvo Cars-vestiging in Gent heeft Volvo ruim 5000 mensen in dienst, waarvan maar liefst 300 mensen direct of indirect actief zijn op het gebied van onderhoud. Het productieproces van Volvo Cars in Gent bestaat uit drie delen: de carrosserie-assemblage, de spuitlijnen en de assemblage voor de overige onderdelen. De totale assemblagelijn is 15,7 km lang en werkt met maar liefst 723 industriële robots. Eind 2004 kreeg het management van de verschillende productielocaties in Europa opdracht om het onderhoudsproces te stroomlijnen en beter op elkaar af stemmen.

Business game

Het bovenstaande was aanleiding voor de managers van de verschillende fabrieken om samen met Mainnovation het volledige onderhoudsmanagement in te richten op basis van de VDM-methodologie, om zo één uniforme werkwijze te

kunnen realiseren voor de hele groep. Dit alles heeft in de organisatie geleid tot het opzetten van een Maintenance Process Map. Dat wil zeggen dat elke fabriek, die nu nog zijn eigen werkwijze heeft, zijn werkprocessen in 2007 moet gaan ombuigen naar wat beschreven is in de Process Map. 'Voor sommigen van ons zal dat een ware cultuuromslag betekenen', vertelt Marc Begijn. 'We hebben VDM Business Simulation ingezet om de belangrijke spelers in de organisatie het VDM-besturingsmodel uit te leggen én ze te laten kennismaken met de nieuwe werkwijzen en rollen. Mainnovation organiseerde twee sessies, voor in totaal 30 mensen van Volvo Cars. Het doel was om het veranderingsproces te versoepelen, de bewustwording te vergroten en de acceptatiegraad van alle gemaakte keuzes te verhogen.' Omdat Volvo Cars pas aan de vooravond staat van de cultuuromzwaai wordt momenteel bekeken of het zinvol is om nog meer mensen van deze organisatie de business game van Mainnovation volgen. De ervaringen van het management waren in ieder geval positief. 'Een van hen liet weten dat dit de eerste keer was dat een dergelijk, zwaar beladen onderwerp op een luchtige en speelse manier werd gebracht. De meesten van ons hebben VDM Business Simulation ervaren als een 'best practice' die het onderhoudsproces aanmerkelijk toegankelijker heeft gemaakt', aldus Begijn.

teurs niet veel opleveren als de preventieve onderhoudsconcepten niet in orde zijn. Kortom: 'timing'. Timing is niet alleen in de praktijk cruciaal, ook bij VDM Business Simulation.

Stand van zaken

Na elk theorieblok worden de teamresultaten getoond en besproken. Vervolgens krijgen de deelnemers een set bijgewerkte (trend-)grafieken uitgereikt, waarin ze kunnen zien hoe ze op de verschillende KPI's, die in de VDM-methodologie gedefinieerd zijn, hebben gepresteerd. Ook wordt een set benchmark-gegevens uitgereikt, waarin elk team ziet hoe het presteert ten opzichte van de rest van de branche. Dit zijn behalve de andere deelnemende teams ook fictieve, van tevoren ingegeven bedrijven. Meerman: 'Uit al deze informatie kan het betreffende team dus afleiden wat hun focus moet zijn, beredeneren waar er verbeterpotentieel aanwezig is en daarop hun acties afstemmen. Wij introduceren echter wel in elke ronde opnieuw stof tot nadenken. Het moet tenslotte wel op de praktijk lijken en dat betekent vaak dat de markt en de eigen organisatie continu in beweging zijn. Als spelbegeleiders helpen wij de teams dit alles op de juiste wijze te interpreteren.' Mainnovation heeft heel bewust voor deze spelopzet gekozen. Door de deelnemers namelijk eerst zelf actie te laten nemen tijdens de spelrondes, zien ze na de uitleg in het theorieblok wat de consequenties zijn geweest van hun genomen beslissingen. Stel dat een van de deelnemende teams ervoor kiest om tot in het extreme kostenreducerende maatregelen door te voeren zonder daarbij tegenmaatregelen te nemen om de continuïteit te garanderen, dan blijkt dat uit de behaalde resultaten van het spel. Indien verkeerde beslissingen worden genomen, blijft de score van een team ten opzichte van de andere teams achter. En daar leert men van.

Acceptatie

'VDM Business Simulation is niet een spel dat alleen gespeeld kan worden door bedrijven die al bekend zijn met VDM. Het is ook bedoeld voor al diegenen die met VDM willen kennismaken. Dat is wat we 15 en 16 november a.s. tijdens ons tweedaagse derde VDM-seminar gaan doen', legt Meer-

Havenbedrijf Rotterdam N.V.

Bij het Havenbedrijf Rotterdam zijn vier beheerafdelingen samengevoegd tot één hoofdafdeling, met als gevolg dat ook het onderhoudsmanagementproces geüniformeerd moest worden, om uiteindelijk een SAP-systeem te kunnen inrichten. Om alle medewerkers in de organisatie sneller vertrouwd te maken met de nieuwe werkwijzen en de genomen procesbeslissingen en om de gemaakte keuzes toe te lichten, heeft het Havenbedrijf Rotterdam, voorafgaand aan de SAP-trainingen, ervoor gekozen om 141 mensen - van de inspecteurs in het veld tot de managing director - aan de VDM Business Simulation te laten deelnemen. Dit enorme aantal mensen was verdeeld over twaalf sessies, die allemaal twee dagen duurden. Het hele project heeft in totaal zes weken geduurd. Gedurende die twee dagen zijn in acht spelrondes zeven jaar nagespeeld. 'Tussen elke spelronde zat een kenniscontainer', vertelt Giel Jurgens, Maintenance Engineer en projectleider implementatie VDM bij het Havenbedrijf Rotterdam. 'Het spel is door de meesten van ons zeer gewaardeerd. Met argusogen keken andere afdelingen van onze organisatie naar wat we aan het doen waren. En al snel zong het rond in de organisatie. De leukste reactie die ik heb gekregen was van onze financiële afdeling die kwamen vragen of het wellicht voor hen ook interessant kon zijn. Het was dus niet alleen voor de deelnemers motiverend, maar ook voor de anderen. De deelnemers vonden het een perfecte manier om meer begrip te krijgen voor beleidsmatige beslissingen en hebben nu zelf kunnen ervaren dat de medewerker een kritische succesfactor is.'



Een team bij Volvo Cars in actie

man uit. 'In plaats van de bedrijfsspecifieke leerdoelen die volgen uit een VDM-implementatie gaan we bij het opstellen van een generiek spel uit van de algemene VDM-theorie en de problematiek in een bepaalde branche. Neem de situatie in de farmaceutische industrie als voorbeeld. De focus ligt daar al jaren op beschikbaarheid. Enige tijd geleden is daar een kentering in gekomen en wordt er niet alleen meer gestuurd op maximale 'uptime', maar ook steeds meer op kosten. Als deze problematiek de uitgangssituatie is, dan moeten de deelnemers dus op basis van de aangeleverde informatie een afweging gaan maken tussen kos-

ten en beschikbaarheid en ook alle parameters zijn door ons daarop afgesteld. Met andere woorden: VDM Business Simulation is 'fun to play', maar duidelijk meer dan een spel. Het is een innovatieve manier van mensen helpen bij het accepteren van een veranderende omgeving. En daar draait het om.' ■

'Doel was dat iedereen in onze beheerafdeling het proces en het gedachtegoed van VDM zou begrijpen. Eén taal dus.'

Giel Jurgens, Havenbedrijf Rotterdam N.V.