

# Opleidingsprogramma op basis van gaming succesvol

---

## De klant

ING is een wereldwijde financiële instelling van Nederlandse origine en levert diensten op het gebied van bankieren en verzekeren. Binnen ING ondersteunt Operations & Information Technology (OPS&IT) alle bancaire activiteiten van ING wereldwijd. De dienstverlening omvat Technology (de basis), Service Delivery (zorgen dat de bank werkt) en Solution Delivery (zorgen dat de bank verandert en verbetert).

## De vraag

OPS&IT ziet zich de afgelopen tijd geconfronteerd met een veranderende businessomgeving. De uitdaging bestaat eruit bij alle betrokken medewerkers het bewustzijn te vergroten dat optimale communicatie en samenwerking belangrijke succesfactoren zijn voor het welslagen van de benodigde veranderingsprocessen.

De ING heeft het afgelopen jaar een turbulente tijd doorgemaakt. Het komende jaar staat daarom in het teken van 'Back to basics'. Daarnaast worden er in de businessomgeving aanpassingen aangebracht om klanten optimaal te kunnen bedienen.

## Grote veranderingen

Om de benodigde veranderingen op een kwalitatief hoogstaande manier te laten plaatsvinden heeft de afdeling Infrastructure Services van Operations & Information Technology (OPS&IT) Banking de afgelopen tijd een aantal opleidingsinitiatieven ontplooid. Belangrijkste doelstelling daarbij was het vergroten van het bewustzijn dat optimale communicatie en samenwerking belangrijke succesfactoren zijn voor het welslagen van veranderingsprocessen. Karla Stroet, Service Manager en Ditte Jurriëns, Manager bij Infrastructure Services hebben zich binnen ING intensief bezig-gehouden met het ontwikkelen van een trainingsprogramma om de noodzakelijke cultuurverandering in gang te zetten.

## De aanpak

In nauwe samenwerking met KPN Consulting is een intensief opleidingsprogramma ontwikkeld dat de gewenste leerdoelen realiseert dankzij een pragmatische en speelse aanpak met een prominente rol voor gaming.

## Het resultaat

De trainingen waren een groot succes. Een helder gegeven daarbij was het bereiken van een gemeenschappelijk doel. Dit realiseer je door een goede samenwerking in de keten waarbij iedereen zijn eigen verantwoordelijk heeft. Cursisten zijn zich toenemend bewust van het belang van een procesmatige aanpak om de meenschappelijke doelstellingen te bereiken.

## Inspirerend en speels programma

Bij het opzetten van de training heeft ING gekozen voor KPN Consulting als partner. Karla Stroet daarover: 'Uit het verleden hadden we al ervaring met hun Apollo 13 Game. Daarbij leren cursisten procesmatig denken en handelen in een interactieve simulatie van de befaamde missie van de Apollo 13. Maar we wilden meer: Apollo plus met het accent op de noodzaak tot onderlinge samenwerking.

**Het mooiste resultaat is misschien nog wel dat de opleiding binnen de organisatie nog steeds zorgt voor veel positieve energie**

Het moet een inspirerende ontmoeting worden waarbij ING-collega's, die elkaar vaak alleen van hun e-mailadres kenden, in een prettige, speelse omgeving nader kennis maken en samen de voordelen van een goede samenwerking ervaren. Na een aantal pilotsessies medio 2008 en de daaruit voortvloeiende aanpassingen hebben we samen met KPN Consulting uiteindelijk een programma gerealiseerd dat geheel aan onze doelstellingen voldoet.'

### Intensieve anderhalve dag

Ditte Jurriëns over het programma: 'De eerste halve dag begint met een korte presentatie waarbij we aangeven dat we veel belang hechten aan het blijvend investeren in de onderlinge samenwerking. Een belangrijk onderdeel is vervolgens het ABC (Attitude, Behavior and Culture)-kaartspel van GamingWorks, partner van KPN Consulting. Zij hebben speelkaarten ontwikkeld van IT-worst practices waarom het binnen organisaties bij implementaties zo vaak misgaat. Een serieus onderwerp wordt op die manier op een laagdrempelige manier aangekaart.'

### Positieve insteek

'We focussen ons trouwens niet alleen op zaken die misgaan. De cursisten kiezen ook altijd een positieve kaart, want er gaat ook veel wel goed binnen de organisatie. De aanbevelingen van de cursisten komen telkens aan bod in de evaluatie met het management van OPS&IT. Om het eerste gedeelte op een luchtige manier af te sluiten spelen we daarna het spel Wie ben ik? - met echte prijzen. Afsluitend is er een diner waarbij altijd een manager uit het hogere echelon aanwezig is om in een informele sfeer met de cursisten te praten. De tweede dag staat dan volledig in het teken van de Apollo 13 Game met het accent op teamwork en process awareness.'

### Koppeling met Value Programme

Na het grote succes van de eerste trainingssessies is het opleidingsprogramma van ING en KPN Consulting gekoppeld aan het Value Programme van Steve van Wijk (CEO OPS&IT Banking). Karla Stroet licht toe: 'Het betreft hier een aantal fundamentele values die door iedereen binnen de ING-organisatie moeten worden uitgedragen. Kernmotto van de values is Passion to exceed expectations. Van daaruit worden vier kernwaarden gedefinieerd: approachable, collaborative, smart en disciplined. Om die values goed 'onder de mensen' te krijgen is het noodzakelijk draagvlak te creëren. Vandaar dat de aanpak van ons trainingsprogramma ook zo goed aansluit op de values: cursisten ervaren het belang ervan op een speelse en interactieve manier.'

### Sturing van het trainingsprogramma in eigen hand

#### Concrete resultaten

Ditte Jurriëns: 'Als afsluiting van het opleidingsprogramma vragen we deelnemers: wat neem je mee vanuit deze twee intensieve dagen? Antwoorden zijn: het is leuk om collega's in een ontspannen sfeer te ontmoeten en met elkaar te ontdekken dat veel werksituaties hetzelfde zijn. Ook wordt ervaren dat processen toch wel een handig hulpmiddel zijn. De volgende stap moet dan zijn actief en kritisch met die processen om te gaan, op basis van praktijkgerichtheid en werkbaarheid.'

### Roep om vervolg

Vrijwel iedereen wil een vervolg op de training. Om daaraan tegemoet te komen hebben we inmiddels vier Apollo-veteranen-sessies georganiseerd. Dit is erg belangrijk om allerlei bewustwerdprocessen niet stil te laten vallen. Mensen gaan actief gebruikmaken van processen in plaats van zich er achter te verstoppen. Men belt of zoekt elkaar op in plaats van eindeloze mails naar elkaar te sturen. Zo bereik je veel meer resultaten en een goede werksfeer. Er ontstaat daardoor behoefte aan meer achtergrondinformatie rond processen en de rol van ITIL.

Inmiddels heeft KPN Consulting dan ook al een serie ITIL v3 Foundation-trainingen verzorgd, inclusief de afsluitende examens.'

### Onderlinge samenwerking

Het programma loopt in ieder geval nog door tot de zomer van 2010. Karla Stroet daarover: 'Momenteel is de training gevolgd door zo'n 600 medewerkers. In totaal moeten dat er ruim 1.000 worden. Vrijwel alle cursisten zijn erg tevreden over de manier waarop de trainers acteren. Want het succes van de training is erg afhankelijk van hun kwaliteiten: concreet en toch met een luchtige aanpak, een combinatie die in de ICT-wereld niet bepaald gebruikelijk is. Daarnaast moeten ze mensen binden, een positieve sfeer neerzetten, goed luisteren en de vaak wat sceptische techneuten snel laten ontdooien. Dat gaat ze goed af!'

### Momentum vasthouden

Ditte Jurriëns vult aan: 'We zijn erg tevreden over de samenwerking met KPN Consulting. Veranderingen in het programma konden snel aangebracht worden en beide partijen dachten kritisch met elkaar mee. Tot slot zijn we momenteel hard aan het nadenken over een mogelijk vervolg, een soort Apollo 14. Want hoewel we ons realiseren dat het succes van de huidige opleidingsinspanningen moeilijk te evenaren zal zijn, weten we ook dat we het momentum moeten vasthouden om blijvende veranderingen te realiseren.'

#### QR-code

Gebruik de QR-code om dit document te bekijken op uw smartphone of tablet.

