

De zes ingrediënten van een effectieve game

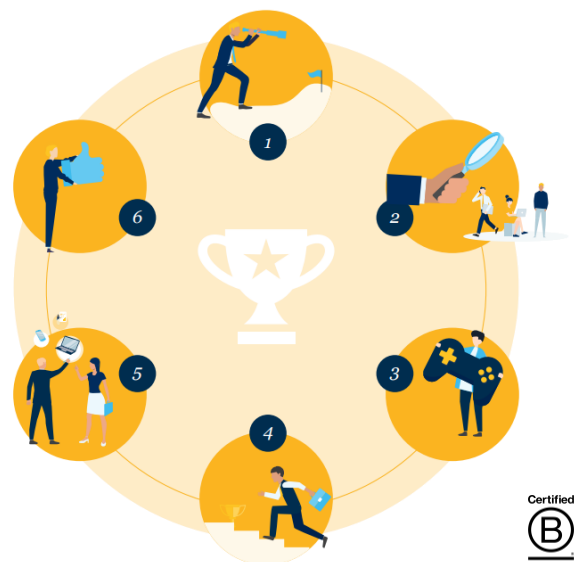


Gamification is een schaalbare aanpak, waarbij je op een duurzame manier gewenst gedrag realiseert en prestaties op de werkvloer verbetert. Het is een combinatie van innovatieve technologie, verandermanagement en spelelementen in de echte wereld. Leren en ontwikkelen in de praktijk dus. Gamification wordt onder andere ingezet om de samenwerking binnen teams te verbeteren, de omzet te verhogen of doelstellingen op het gebied van duurzaamheid te realiseren. Eerder schreven we al over de theorie achter gamification als veranderaanpak. In deze whitepaper gaan we dieper in op wat een game effectief maakt. Welke randvoorwaarden zijn cruciaal bij het bouwen van een game? Hoe zorg je dat een game écht bijdraagt aan de gestelde doelen? En wat levert dit dan op? Aan de hand van praktijkvoorbeelden ontdek jij de 6 ingrediënten van een effectieve game en hoe wij deze succesvol bij verschillende klanten hebben ingezet..

Wil jij weten welke stappen je doorloopt bij het bouwen van een game, hoe je voor maximale betrokkenheid bij verschillende deelnemers zorgt én je doelen behaalt? Lees dan snel verder!

De zes ingrediënten van een effectieve game

1. Begin met het eindresultaat
2. Stuur op concreet gedrag
3. Sluit aan op de verschillende spelerstypen
4. Stimuleer duurzaam gedrag
5. Kies het juiste platform
6. Maak het leuk!



1. Begin met het eindresultaat

Hoe duidelijker het doel dat je voor ogen hebt, hoe effectiever de game. Stel jezelf daarom voordat je een game bouwt altijd deze vraag: Wat is precies het gewenste eindresultaat?

BOVAG

Lokale fietswinkels zijn vaak bij BOVAG aangesloten. Deze vereniging zag dat veel van hun leden last hebben van de concurrentie van online aanbieders. Steeds vaker komen mensen in de winkel naar een fiets kijken, maken een proefritje en vertrekken om de fiets bij een online concurrent te bestellen. Simpelweg omdat het daar een tientje goedkoper is. Wat te doen?

Met een fysieke winkel is het bijna onmogelijk om de laagste prijs te garanderen. Concurrenieren op prijs is dus geen optie. Maar, je kunt het wel winnen met een betere service en klantvriendelijkheid. Dat klinkt eenvoudiger dan het is. Want, zo vertelde BOVAG, de gemiddelde fietsmaker stoeit liever met tandwielen en smeerolie dan dat hij in de winkel een praatje met een klant maakt.

Een groot probleem, want hoe kan je nu inspelen op de behoeften van een klant als je die klant helemaal niet kent? En hoe laat je klantvriendelijkheid zien, als er nauwelijks interactie met die klant plaatsvindt? Het eindresultaat van de game was dus kristalhelder! Zorg dat die fietsmaker achter z'n werkbank vandaan komt en vaker het contact met de klant aangaat.

"De gemiddelde fietsmaker stoeit liever met tandwielen en smeerolie dan dat hij in de winkel een praatje met een klant maakt."

De vertaling naar missies

Als het eindresultaat vaststaat, bedenken we opdrachten in het spel. Deze opdrachten noemen we missies. Elke missie heeft een doordacht en helder doel dat een duidelijke bijdrage aan het gewenste eindresultaat levert. Tijdens elke missie gaan teams met elkaar de strijd aan, waarbij ze bijvoorbeeld badges verdienen en punten scoren. Deze missies sluiten altijd aan op de belevingswereld van de speler.

Om fietsmakers te leren verschillende klanttypen en hun behoeften te herkennen, lieten we hen de 'herken-je-klant-quiz' spelen. In deze missie stelden we hen vragen als: Een klant vraagt aan jou of een fietsbel bij de prijs is inbegrepen. Is dit A. een klant die op zoek is naar voordelen, B. een informerende klant of C. iemand die puur aan het rondkijken is? Wat denk jij?

In een andere missie trokken we de fietsmakers net even wat verder uit hun comfortzone. Ze kregen de opdracht om samen met een klant een selfie te maken. Waar menig fietsmaker zich veel veiliger voelde achter de vertrouwde werkbank, moesten zij nu letterlijk naast de klant gaan staan. Spannend? Absoluut. Maar het zorgde wel voor de nodige hilariteit. En, het werkte!

Succesfactor

Bij het ontwerpen van de missies hadden we dus telkens het eindresultaat voor ogen. Het competitieve element van gamification zorgde dat de fietsmakers nog vaker de quiz speelden en meer selfies maakten om hun scores te verbeteren. Het mooiste van alles? Zonder het direct in de gaten te hebben, waren ze op een leuke manier bezig met het ontwikkelen van nieuw gedrag.



2. Stuur op concreet gedrag

Je hebt een helder eindresultaat voor ogen. Maar welk concreet gedrag hoort daarbij? Dat vraagt om een analyse. Welk gedrag laten medewerkers nu zien? En wat doen ze straks?

Praktijkcase: Een grote Nederlandse bank

Financieel adviseurs spreken dagelijks met hun klanten. In de spreekkamer of aan de telefoon. Vaak hebben deze klanten een specifieke vraag, bijvoorbeeld over het aanvragen van een hypotheek. Maar wat in zo'n gesprek niet altijd ter sprake komt, is de financiële gezondheid van de klant. Wat heeft de klant financieel gezien nodig om op de toekomst voorbereid te zijn? En wat heeft een adviseur nodig om dit met een klant te bespreken?

Om daar antwoord op te kunnen geven, zijn we gestart met een analyse. Hier hebben we in kaart gebracht welk gedrag de financieel adviseurs van deze bank wel en niet lieten zien en vooral waarom.

Onze consultants liepen met meerdere adviseurs mee, hielden interviews, zaten bij klantgesprekken en analyseerden de besproken onderwerpen. Dankzij de analyse begrepen we precies waarom de adviseurs niet altijd met hun klanten over het thema 'financiële gezondheid' in gesprek gingen.

Met die kennis ontwikkelden we de Vermogenscup: een game met vijf uitdagende missies met sport als analogie. Elke missie was gericht op een specifiek aspect van het huidige en het gewenste gedrag van de adviseurs. Denk aan de onderlinge samenwerking, het delen van kennis en uiteraard: het begrijpen van en inspelen op de behoeften van de klant, gerelateerd aan financieel gezond leven.

Succesfactor

Het beoogde eindresultaat, vaker en beter adviseren over het betreffende thema, zei onvoldoende over hoe op het gewenste gedrag moest worden gestuurd. De analysefase vooraf was hierin dus essentieel. Het vertelde ons namelijk welk gedrag precies moest worden veranderd, wat de medewerkers daarvoor nodig hadden en hoe we de missies daarop konden inrichten. Met succes, overigens. 633 spelers van 66 lokale banken ontwikkelden de benodigde vaardigheden en deden de juiste kennis op om hun klanten beter over een financieel gezond leven te kunnen adviseren. En, niet onbelangrijk, door het spelen van de Vermogenscup noteerden de deelnemende banken t.o.v. de niet-deelnemende banken gemiddeld 13% méér instroom van belegd vermogen.

3. Sluit aan op verschillende spelerstypen

Je hebt mensen die écht niet tegen hun verlies kunnen. Anderen interesseert het helemaal niks; die spelen vooral voor de gezelligheid. Elk mens heeft iets anders nodig om een spel leuk te vinden en te blijven spelen. Een effectieve game bevat daarom de juiste triggers om elk spelerstype aan te spreken.

Onderzoeker en professor Richard Bartle ontwikkelde een model dat uitgaat van vier spelerstypen:

1. **Socializers**
Beleven vooral lol aan samenwerken en de interactie met andere spelers
2. **Explorers**
Hebben het naar hun zin als ze steeds nieuwe elementen kunnen ontdekken



3. Killers

Willen simpelweg de beste zijn en dus bovenaan de leaderboard (ranglijst) staan

4. Achievers

Willen hun eigen progressie zien en zichzelf continu verbeteren

Het model van Bartle is niet onomstreden, al was het maar omdat de meeste mensen zich in meerdere spelertypen herkennen. Het model is wat ons betreft dan ook iets te simpel. Toch geeft het wel richting bij het ontwikkelen van een game. Het bepalen van spelertypen is daarom, na de analyse van het gewenste gedrag bij ingrediënt 2, een logische, volgende stap.

Praktijkcase: Een grote Nederlandse bank

Zo hebben we bij een andere Nederlandse bank drie verschillende storylines voor een game voorgelegd: een competitie, een challenge en een gezamenlijke reis. Er werd gekozen voor de derde storyline. In de game, Team2Peak, moeten de deelnemers samen een berg beklimmen. Hoewel het verhaal en de missies ook de avontuurlijke Explorers en prestatiegerichte Achievers aantrok, bleek 'het gezamenlijk optrekken' de doorslaggevende factor. De Socializers dus. In de game hebben we individuele prestaties voor de Achievers ingebouwd en voor de Explorers de mogelijkheid om nieuwe dingen te ontdekken. Maar met bovenstaande in het achterhoofd, hebben we vooral de nadruk gelegd op missies en opdrachten waarin de teamleden moeten samenwerken en elkaar helpen.

Succesfactor

Natuurlijk past niemand in maar één hokje. Toch is het goed om te weten wat de dominante spelertypen zijn, als je een storyline en missies ontwikkelt. Want, een game die op iedereen is gericht, is uiteindelijk op niemand gericht.

4. Stimuleer duurzaam gedrag

Het ultieme resultaat van een goede game is het duurzaam realiseren van nieuw, gewenst gedrag. In onze gamification oplossingen gebruiken we daarom zogenaamde activity loops als onderdeel van missies: kleine handelingen waarbij deelnemers stapje voor stapje op speelse wijze met nieuw gedrag oefenen. Gedoseerd, en met veel herhalingen, totdat de speler vol zelfvertrouwen handelt.

BOVAG

Hierboven vertelden we je al over de fietsenwinkels van BOVAG, waar de werknemers vanachter hun vertrouwde werkbank de winkelvloer op moesten om met de klant in gesprek te gaan. Niet bepaald comfortabel, als je sociaal en communicatief niet heel vaardig bent. Een onmogelijke stap om in één keer te maken zelfs. Dit is waar de activity loops om de hoek komen kijken

Welke activity loops ontwikkelden we voor de fietsenwinkels?

Schrijf een review

Medewerkers worden gevraagd een korte review van hun favoriete product te schrijven en deze in de winkel te hangen.

Voor het uploaden van een foto van deze review krijgen zij punten.

Gebruik de review in een klantgesprek



De medewerker kan deze review vervolgens gebruiken in zijn advies tijdens een klantgesprek.

Voor het uploaden van een selfie met de klant tijdens dit gesprek krijgen zij punten.

Maak een selfie met de klant

Om meer de verbinding met de klant te zoeken en uit de eigen comfortzone te stappen, moet een medewerker een selfie met de klant maken.

Voor het uploaden van de feedback krijgen zij punten.

Vraag de klant om feedback

Uiteindelijk gaat het om leren. De medewerker wordt hier gestimuleerd om actief te vragen wat de klant van het gesprek vindt.

Door middel van peer-review krijgen ze hiervoor punten.

Het idee achter de activity loops is gebaseerd op het **Flow model** van psycholoog Mihaly Csikszentmihaly. Dit model gaat uit van drie voorwaarden om jouw volgende stap in de groeiende leercurve te zetten. In de context van activity loops zijn dat:

- 1. Een helder doel gekoppeld aan je opdrachten***
- 2. Een balans tussen de vaardigheid en moeilijkheid van een activiteit***
- 3. Een duidelijke terugkoppeling (feedback loop) op de gedane activiteit***

Succesfactor

Als een speler te weinig vooruitgang ervaart, kan hij verveeld raken. Maar als een activiteit te moeilijk is loop je ook het risico dat de speler afhaakt. Het is dus belangrijk om dit goed in te richten. Een optimale activity loop gaat dus elke keer een stapje verder in moeilijkheid en daarmee uitdaging.

5. Kies het juiste platform

Wij zetten gamification in om op een schaalbare manier gewenst gedrag op de werkvloer te stimuleren. Om een game schaalbaar te maken, wordt deze ondersteund door een platform. We gebruiken een website of app en doen dit soms in combinatie met begeleiding van onze consultants. Dat noemen we een hybride variant. Onze opdrachtgevers willen dat de betrokkenheid van de spelers maximaal is. Daarom kijken we bij de platformkeuze naar het doel, de doelgroep en de context (werkomgeving). Het bouwen van een effectieve gamification oplossing is dus maatwerk.

In onderstaande voorbeelden zie je waarom dit cruciaal is:

Een website

De adviseurs van één van de genoemde banken maken in hun dagelijks werk gebruik van hun computer. Zij gebruiken hun mobiele telefoon nauwelijks onder werktijd. Voor hen ontwikkelden we dus een game waarbij je inlogt op een website en die dus voor desktop is geschikt.

Een digitale game voor mobiel en tablet



Een bekende multinational heeft de ambitie om via gamification hun duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren. De doelgroep van deze game heeft een brede, geografische spreiding. Daarnaast zijn de spelers veel onderweg en gewend om mobiel te communiceren. Voor hen ontwikkelden we een game die ondersteund werd met een mobiele app.

De hybride variant

Voor de adviseurs van één van de genoemde banken hebben we gekozen voor een hybride variant. Naast de online omgeving zorgden wij voor coaching door een van onze consultants of een medewerker vanuit het sales-team van de bank. De zogenaamde 'Vermogenscoaches' kwamen bij de start van elke missie langs om het team te helpen met de aftrap. Hierdoor konden wij de teams nog beter ondersteunen bij samenwerking, doelen stellen en het oefenen van vaardigheden.

Succesfactor

Elk platform heeft z'n eigen kenmerken. Een puur digitale variant heeft het voordeel van schaalbaarheid, maar beperkt zich tot kleinere, relatief eenvoudige opdrachten. Een hybride variant daarentegen is minder schaalbaar, maar biedt ruimte voor complexere opdrachten. Platformkeuze is dus bepalend in hoe goed je kunt aansluiten op het doel, de doelgroep en de context.

6. Maak het leuk!

Waarom zou je een spel spelen als het niet leuk is? Als je er geen positieve energie van krijgt? Fun is misschien wel het belangrijkste ingrediënt van gamification. Fun zorgt namelijk voor motivatie en dat is een belangrijke voorwaarde voor verandering. Natuurlijk is fun voor iedereen anders. Daarom is het belangrijk om de fun elementen op de verschillende spelertypen te laten aansluiten.

Fun is...

...competitie

Fietsmakers zijn graag de beste. Dat ontdekten we bij de ontwikkeling van de game voor BOVAG. Competitie was voor hen het motiverende fun-element. Daarom organiseerden we de bandenplakcompetitie. Wie plakt het snelst een band? Je kon niets winnen, het was puur voor de fun. For the record: een band plakken kan dus in 23 seconden. Inclusief oppompen!

... samen beleven

In de Team 2 peak game verwerkten we offline elementen die te maken hebben met vakantie en bergbeklimmen. Hierbij kun je denken aan het uitwisselen van ervaringen tijdens een kampvuur dat je samen bouwt en het opnemen van een video waarin je als team terugblijkt op de 'klim' die je gezamenlijk hebt gemaakt.

... sport

Sport is iets dat helemaal past bij één van bovenstaande banken. Daarom stond de storyline van de Vermogenscup game in het teken van sport. Door de betreffende bank gesponsorde Olympische atleten namen een video op, waarin zij verschillende aspecten van de game toelichtten. Dat gaf de spelers een enorme boost!

... iets goeds doen

De spelers van een game die we ontwikkelden om slimmer samen te werken en CO₂ te reduceren, bleken vooral 'aan te gaan' op actief bezig zijn met het thema duurzaamheid. Iets goeds doen dus. Meer gebruik maken van digitale oplossingen, minder vliegen en zo uitstoot terugdringen; het maakt trots, motiveert en activeert de spelers, waardoor ze elkaar uitdagen en stimuleren.



Succesfactor

Wij ontwikkelen fun elementen pas na zorgvuldig onderzoek. Wat voor spelertypen gaan het spel spelen? Wat vinden die spelers belangrijk? Hoe betrekken we ze in het spel? Het is cruciaal om dit eerst scherp te hebben. Je kunt wel allerlei gimmicks bedenken, maar een fun element is pas effectief als het aansluit op wat de speler als fun ervaart.

Gamification als veranderaanpak inzetten

Wil jij op een duurzame en schaalbare manier gewenst gedrag realiseren en de prestaties van jouw organisatie verbeteren? En wil je ontdekken of gamification je daarbij kan helpen?

Info@highberg.com
t +31 (0)20 40 80 860
Barbara Strozziilaan 201
1083 HN Amsterdam
The Netherlands

