

Knab gebruikt gamification in HRM

Werk goed gedaan? Digitaal knuffeltje!

Online bank Knab is één van de eerste bedrijven in Nederland die Gamification toepassen in HRM. Het carrièrepad van alle medewerkers van de serviceafdeling, inclusief trainingen en betalingsstructuur, zijn gamificeerd. Chris van den Berg, chief fun maker bij EngageIT, ontwikkelde een player journey die voor elke medewerker duidelijk maakt waar hij of zij staat en naar toe groeit.

 Simone Lensink

 Maud Berger

Knab krijgt hiermee gemotiveerde, groeiende medewerkers die worden betaald naar breed presteren, niet naar anciënniteit of korte termijn prestaties. De resultaten van de *player journey* zijn positief. De medewerkertevredenheid op de serviceafdeling ging van een 7,8 naar een 8,6. En de vindbaarheid van kennis ging van een 7,1 naar een 8,1. Chris en Don van Arem (manager servicedesk) zijn dan ook uitermate tevreden.

De serviceafdeling van Knab bestaat uit relatief hoogopgeleide medewerkers met een bovengemiddelde

ACHTERGROND

betrokkenheid. Het verloop is laag, met een gemiddelde arbeidsduur op de afdeling van anderhalf jaar. De uitdaging voor Knab was om het verloop verder terug te dringen en die betrokkenheid zo te houden, ook tijdens de groei van het bedrijf. Verder bestond de wens om gericht en sneller te kunnen sturen op KPI's. Daarbij staan vooral de kwaliteit en klanttevredenheid voorop.

Chris: “De *player journey* geeft het pad aan dat een medewerker moet lopen om uiteindelijk een senior te worden. Dat gaat van het beginnen als ‘leek’ (onboarding) tot het volledig beheersen van het spel. En tijdens die route is continu duidelijk waar je staat en waar je op korte termijn heen gaat. Normaal heb je misschien eens per kwartaal een voortgangsgesprek met je leidinggevende, met dit systeem kun je ieder moment zien hoe je ervoor staat en weet je dus ook wat je moet doen om een volgende stap te kunnen zetten.”

Hoe werkt het platform?

“We gaan uit van het gedrag van medewerkers. Er is van tevoren bepaald welke feedback zij krijgen op hun gedrag. Iedere medewerker van de afdeling heeft een balk in het scherm van zijn computer. Daarin verschijnt vanzelf hun feedback. Als zij een klant naar tevredenheid hebben geholpen, krijgen ze een digitaal knuffeltje op hun scherm. Door die feedback worden ze steeds beter in het spel. Dat is hetzelfde mechanisme dat in videogames wordt gebruikt. Ook daar ontwikkel je vaardigheden waarmee je naar een hoger level kunt. Er zijn in totaal honderd levels, waar de gemiddelde medewerker anderhalf tot twee jaar zoet mee is.”

“Het gaat van **onboarding** tot het volledig beheren van het spel”





Chief fun maker

Chris van den Berg (rechts) is chief fun maker bij EngageIT. Met gamification helpt hij organisaties bij het motiveren en inspireren van medewerkers. Hij begon zijn carrière in de informatica en ging vervolgens het bedrijfsleven in als consultant in de contact center-branche. Sindsdien is hij altijd op zoek naar de nieuwste technologieën en innovaties voor het optimaliseren van klantcontact. Twee jaar geleden kwam hij in aanraking met gamification. Chris zag direct mogelijkheden voor het vakgebied waarin hij actief is. Hij deed een pilot bij een kabelbedrijf en gebruikte gamification daar om feedback te geven op het gedrag. De resultaten van die proef waren zo goed dat hij zijn bedrijf EngageIT oprichtte. Het is zijn missie om de werkvloer van contact centers leuker en uitdagender te maken.



ACHTERGROND

Knab had ook een uitdaging op het gebied van kennis delen en borgen. Hoe is dat opgelost?

“In diezelfde balk op je scherm is een kennisbank opgenomen. Onderdeel van ieder level is dat je iets moet bijdragen aan die kennisbank. Na een aantal levels volgt een kennistoets, waarmee de kennis wordt geborgd. Als een missie die je moet volbrengen voor je weer een stapje hoger kunt komen.”

Hoe verklaar je de forse stijging in de tevredenheid van medewerkers?

“We hebben dat niet onderzocht, maar mijn gevoel zegt dat mensen het fijn vinden om in hun werksituatie te weten wat er van hen wordt verwacht en waar ze naar toe kunnen groeien. Gamification is hiervoor een mooi middel. Je krijgt direct feedback op je werkzaamheden en je weet precies wat je moet doen om een volgende stap te kunnen zetten. Die helderheid, daar worden mensen blij van.”

Pakken jonge mensen dit gemakkelijker op dan de oudere generaties?

“De jongste generaties op de werkvloer zijn opgegroeid met videogames. Ik geloof dat 97 procent van hen games speelt. Dat betekent dat hun brein onbewust is getraind in de feedback-taal die in games wordt gebruikt. Als die taal later in je werk terugkomt, is dat voor hen dus heel logisch. Maar je hoeft niet per se videogames te hebben gespeeld om die feedback-taal te begrijpen. Ook bij gewone bordspelletjes krijg je punten als je iets goed doet. Dat is hetzelfde principe. Daarnaast heeft een service afdeling ook z'n eigen taal. De manager heeft het over klanttevredenheid, service level, average handling time... Ik heb geprobeerd om die termen allemaal weg te halen en te vervangen door game elementen. Dat is een taal die iedereen begrijpt.”

“Gedragspsychologen kijken al veel langer naar games. De technieken daarachter dagen de spelers



uit zichzelf telkens te overtreffen. Mensen zitten soms twintig uur achter hun scherm om steeds beter te worden. Er zijn ook games die je met meer mensen speelt, World of Warcraft bijvoorbeeld. Daarin moet je in een virtuele wereld opdrachten uitvoeren, missies volbrengen. Dat lukt alleen als je goed samenwerkt, zo complex is het. Dat is een interessant gegeven. En wat nog interessanter is, is dat tien procent van deze mensen, meewerkt aan een Wikipedia-pagina over het spel. Er is namelijk geen handleiding, die hebben zij zo samen gemaakt. Op dat idee is de kennisbank

“Gamification motiveert mensen om **zelfsturend** te worden”

van de serviceafdeling bij Knab ook gebaseerd. De medewerkers vullen die met z'n allen.”

Verandert met gamification de rol van de manager?

“Ja, wel een beetje. Normaal gesproken wordt jouw werk beoordeeld door je leidinggevende. Die rol wordt deels overgenomen door gamification. En je ziet dat mensen op een gegeven moment ook naar resultaten gaan vragen. Waarom heb ik die punten niet gekregen? Dat is de omgekeerde wereld... Een manager hoeft geen dossiers meer bij te houden en ook je competentiegesprek ziet er anders uit. Gamification motiveert mensen om zelfsturend te worden, dingen te leren en resultaten te boeken. En dat is wat je wilt bereiken.”

Wat vraagt het van de organisatie?

“Om te beginnen moet je heel goed nadenken. Wat is het pad dat je medewerkers wilt laten bewandelen? Wat doe je als iemand de eindstreep haalt? Welke stap kan iemand dan zetten? Je moet je committeren aan de gevolgen. Dat is dus een strategische keuze. Het is niet zomaar een ‘tooltje’ inzetten. Mensen gaan



ACHTERGROND

het spel spelen omdat ze vooruit willen. Als het niets oplevert, dan haal je de motivatie weg en stoppen ze.”

“Ik zou HR willen adviseren om er in ieder geval eens mee te **experimenteren**”

Hoe was HR van Knab betrokken?

Lachend: “Dit is compleet buiten HR omgegaan. Het is natuurlijk maar net welke rol HR speelt in een bedrijf. Ik zie toch nog vaak dat HR van de contracten en de regels is en minder bezig met de performance van mensen. Terwijl dat op een serviceafdeling van levensbelang is. Daarom is het in mijn tak van sport toch vaak de lijnmanager die dat op zich neemt. Dan is de scheidslijn tussen HR en de lijn heel dun.”

Waarom zou HR gamification moeten omarmen?

“Ik zou HR willen adviseren om er in ieder geval eens mee te gaan experimenteren. Begin klein en kijk wat

het doet. Maar dat kan natuurlijk alleen als je erin gelooft. Ik ben bij een aantal grote bedrijven geweest, maar die durven het gewoon nog niet aan. Het enige wat ik dan zeg, is begin met een klein project. Naar aanleiding van het resultaat kun je dan altijd nog beslissen om het breder uit te rollen. Een serviceafdeling is een mooie geconsolideerde omgeving waar je direct feedback kunt geven. Maar in feite kun je dat natuurlijk met iedere loopbaan cyclus doen. Het gaat erom dat je duidelijk moet definiëren wat je wilt bereiken en welke stappen je daarin kunt zetten. Dat sluit dus naadloos aan op het werkterrein van HR.”

Knab blijft werken aan het perfectioneren van het platform. In eerste instantie ligt daarbij de nadruk op het koppelen van systemen aan het platform en het uitrollen van gamification in de hele organisatie. Ook wordt er gekeken naar het verder digitaliseren van opleidingen zodat medewerkers straks binnen het platform hun hele loopbaan en player journey kunnen doorzien. Nieuwe ‘missies’ in het spel moeten tenslotte zorgen voor meer werkplezier. 