Rijksorganisatie voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties



Obstakeljacht ·

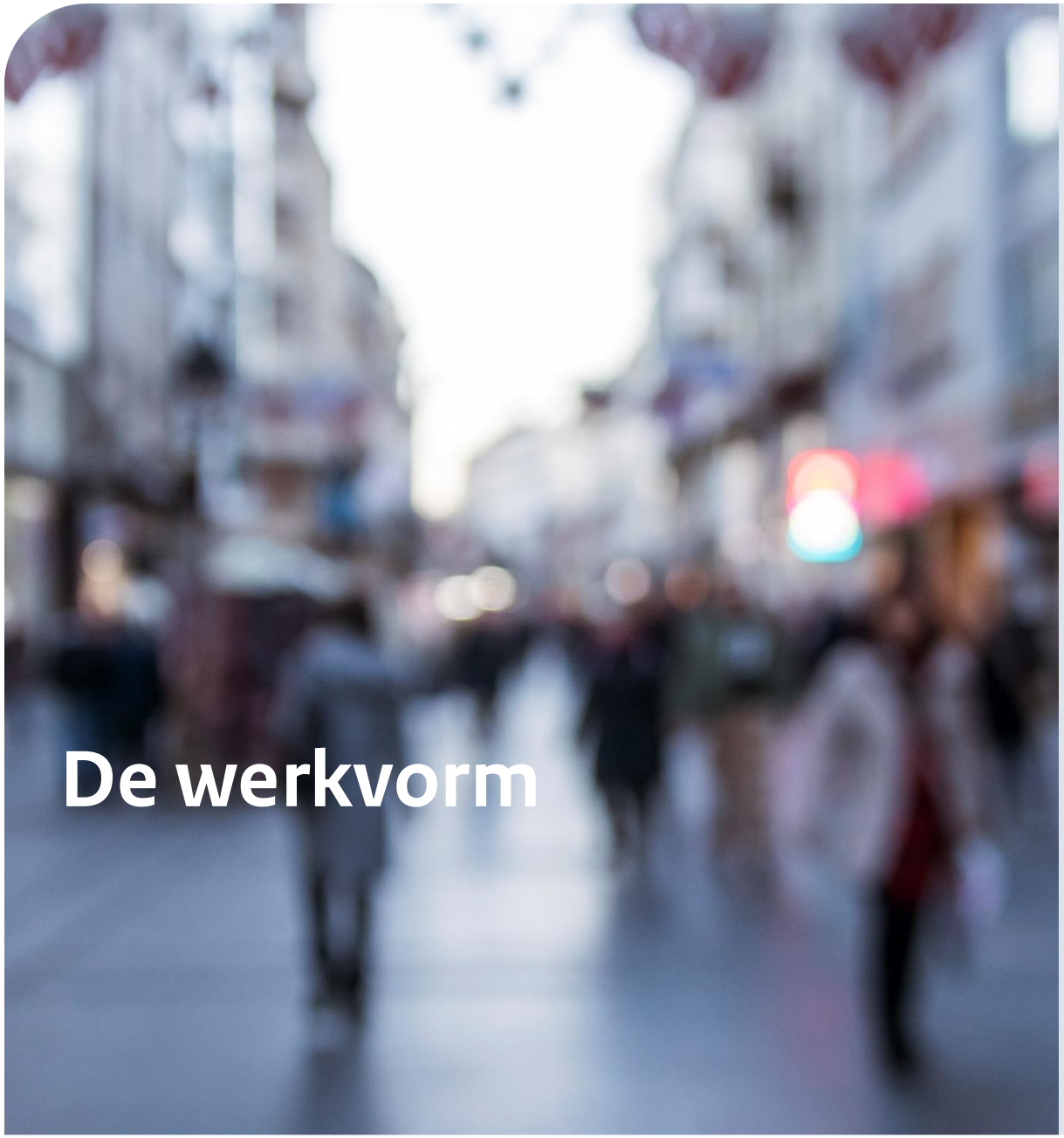
Op zoek naar wat jou tegenhoudt

Werksessies, zoektocht op de werkvloer en praktijkperiode

Impactvol werken aan de digitale versnelling van de overheid

Het probleem

Herken je dit? Na een goede sessie is een team het eens over het gewenste gedrag. Een paar weken later blijkt dat lastiger vol te houden dan gedacht. Niet omdat mensen het niet willen, maar omdat een goed voornemen onderweg een obstakel tegenkomt dat niemand had voorzien: een volle inbox, een traag systeem, een collega die het anders aanpakt. Dat obstakel vinden en oplossen, daar is de werkvorm Obstakeljacht voor gemaakt.



De werkvorm

De werkvorm ’Obstakeljacht’ helpt een team dat al weet welk gedrag gewenst is, om dat gedrag ook daadwerkelijk vol te houden.

De obstakels worden in de sessie gecategoriseerd naar kunde, gelegenheid en motivatie, en er worden oplossingen bedacht. Op basis hiervan maakt iedereen een eerste plan en een eerste prompt: een geheugensteun of triggermoment dat het gedrag op het juiste moment oproept. Na een probeerperiode van 2 weken verfijnt de groep in sessie 2 het plan op basis van wat er echt gebeurde.

Zie in bijlage 1 waarom deze werkvorm werkt.

Doelgroep

Een team dat klantgericht gedrag wil laten zien. Is er al concreet rolgedrag, bijvoorbeeld uit “De klantbeloften waarmaken”? Dan sluit de obstakeljacht daar direct op aan.

Is dat er nog niet, dan is de gedeelde ambitie om de klant centraal te stellen ook een prima startpunt. De leidinggevende heeft hierbij een sleutelrol: die bepaalt mee wat wel en niet wordt opgepakt en houdt dat zichtbaar voor het team.

Facilitator

Teamleider of teamlid, medewerker CX team, bedrijfsmoderator, scrum master, lean expert of continu verbetermanager

Deelnemers

4 tot 8 deelnemers

Materialen

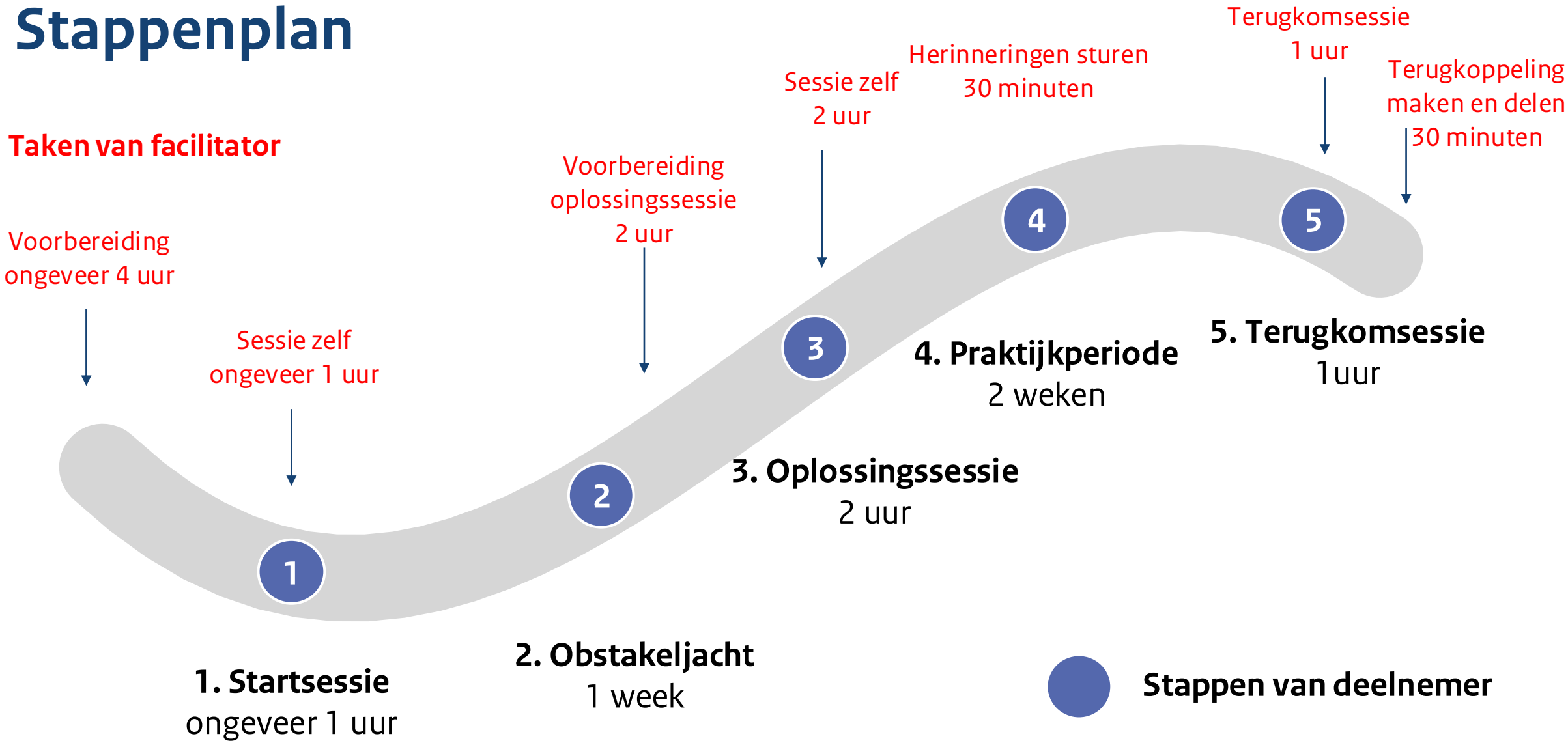
Werkblad Obstakeljacht, in te vullen door deelnemers

Doel

Consistent uitgevoerd klantgericht gedrag vertalen naar een plan dat in de praktijk is getest en bijgesteld, en concrete obstakels uit de weg ruimt.

Stappenplan

Taken van facilitator



Stap 0. Voorbereiding (door facilitator)

De facilitator verzamelt het gewenste klantgerichte rolgedrag uit een eerdere werkvorm, sessie of bestaande kennis.



Voorbereiding: ongeveer 4 uur.

Ook projectmanagement valt hieronder: zaal reserveren, et cetera. Ook overlegt de facilitator met de leidinggevende; deze moet zich committeren en heeft ook een rol in dit traject.

Stap 1. Startsessie

Opening *20 min*
De facilitator legt het doel uit van het traject en de opbouw met de verschillende stappen

Kennismaking *20 min*
Iedereen stelt zichzelf voor en legt uit hoe hij/zij met klantgericht gedrag bezig is en waar men tegen aanloopt in de praktijk

Opdracht *20 min*
De facilitator geeft duidelijke instructies en materialen mee voor de obstakeljacht, benadrukt dat het specifiek gaat om obstakels voor klantgericht gedrag, en er is ruimte om vragen te stellen.

Startsessie 1: 60 mins



Stap 2. Obstakeljacht

Een gamified speurtocht door het eigen werkproces: medewerkers fotograferen of loggen fricties die ze letterlijk tegenkomen in hun dagelijks werk. Het gaat hierbij specifiek om obstakels die klantgericht gedrag in de weg zitten, niet om elk obstakel dat iemand op het werk tegenkomt. Wat houdt hen tegen om klantgericht gedrag uit te voeren? Waar lopen ze tegenaan?

Voor groepen waar dit een drempel kan opleveren, kan alleen het noteren van eigen ervaringen of gehoorde ervaringen van collega's ook een optie zijn.

Dit kan een systeem zijn, een proces, een collega, een richtlijn, een andere prioriteit, geen zin hebben, of gebrek aan een vaardigheid, etcetera.



Clusteren door de facilitator en leidinggevende

Na de obstakeljacht clusteren de facilitator en de leidinggevende samen alle gevonden obstakels, en selecteren ze welke geschikt zijn voor de oplossingssessie: concreet en behapbaar voor het team. Obstakels die te groot of te structureel zijn, bijvoorbeeld wetgeving of een reorganisatie, worden apart geparkeerd. Komt er iets persoonlijks naar voren dat dieper zit dan een systeem of proces, dan hoort dat niet in de groepssessie thuis. De leidinggevende geeft dit een passend vervolg, bijvoorbeeld in een 1-op-1 gesprek of coaching.

Rijksorganisatie voor Ontwikkeling,
Digitalisering en Innovatie
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

Stap 3. Oplossingssessie

- **Opening** *10 min*
  De facilitator legt uit wat de bedoeling van vandaag is en vraagt hoe iedereen de ‘jacht’ heeft ervaren.

- **Diagnose met COM-B** *40 min*
  COM-B staat voor ‘Capability’, ‘Opportunity’, ‘Motivation’ en ‘Behavior’. Per obstakel wordt gekeken waar het gedrag tegengehouden wordt.

- **De grootste obstakels oplossen** *25 min*
  Voor de grootste obstakels wordt naar oplossingen gezocht door het team.

- **Een eerste prompt ontwerpen** *15 min*
  Iedereen ontwerpt een prompt: iets dat op het juiste moment helpt het gewenste gedrag te tonen.

- **Een eerste als-dan plan maken** *30 min*
  Iedereen maakt een eigen plan voor het moment waarop ze de obstakels tegenkomen: “Als [situatie], dan doe ik [gedrag].”

Diagnose met COM-B

Het COM-B model is een model om gedrag en gedragsverandering te begrijpen. COM-B staat voor ‘Capability’, ‘Opportunity’, ‘Motivation’ en ‘Behavior’. Met deze 4 ingrediënten krijg je inzicht in gedrag en de invloeden op dat gedrag.
Bij de werkvorm Obstakeljacht bespreken de deelnemers de geselecteerde obstakels. Democratisch kiezen ze er een aantal om mee aan de slag te gaan. Per obstakel wordt bepaald: Kunde, kan ik het (heb ik kennis en vaardigheden), Motivatie (wil ik het) en Gelegenheid (krijg ik er de gelegenheid voor)?



Past het obstakel bij kunde? Kies dan iets dat het makkelijker maakt.



Zit het bij motivatie? Kies een prompt die op het beslissende moment een zetje geeft.



Zit het bij gelegenheid? Zorg dat niets het gedrag in de weg staat, letterlijk of figuurlijk.

Is het obstakel fundamenteel, ontbreekt de kennis, de vaardigheid, of de motivatie structureel, dan is geen enkele prompt genoeg. Dan is deze werkvorm niet het juiste middel: dat vraagt om training of een ander gesprek.

Stap 4. Praktijkperiode

2 weken

Proberen in de praktijk. Iedereen test het eigen plan in het echte werk, en houdt kort bij wat er gebeurde: wat lukte, wat niet, en waarom.

Stap 5. Terugkomsessie

Terugblik *15 min*
Iedereen deelt wat er echt gebeurde. Werkte het plan? Viel de prompt op het juiste moment op?

Het plan verfijnen *30 min*
Waar het plan niet werkte, stelt de groep het bij op basis van wat er in de praktijk bleek.

Afsluiting *15 min*
Afspraken over het vervolg: wie deelt dit met wie, hoe blijft het zichtbaar.

TIP: maak hier een feestelijk afsluitend moment van met het team en de leidinggevende

Noem het bijvoorbeeld het Bitterballenmoment, en eet na afloop een bitterbal met elkaar. Maak hier een foto van die op intranet geplaatst wordt. zo gaat deze werkvorm meer leven in de organisatie.

Volledig uitgewerkt voorbeeld, ter illustratie

Dit voorbeeld bouwt voort op het voorbeeld uit "Klantbeloften waarmaken". Fictief, ter illustratie.

> "Als klantadviseur leg ik altijd uit waarom een besluit zo is genomen, ook als de klant er niet naar vraagt."
> Rolgedrag, uit "Klantbeloften waarmaken"

	Sessie 1	Praktijksessie
Kunde	Aanwezig. De adviseur kent de regels en de redenen achter een besluit en kan het in eigen woorden uitleggen.	
Motivatie	Aanwezig. De adviseur weet waarom het belangrijk is om dit gedrag te tonen en staat er achter.	
Gelegenheid	Ontbreekt soms. Bij een wachtrij kiest de adviseur de snelste weg.	
Het obstakel	Op drukke momenten, met een zichtbare wachtrij, neemt de adviseur de kortste route.	Klopte: dit gebeurde inderdaad, vooral op maandagochtend.
Het eerste plan	"Als ik een wachtrij zie en geneigd ben de standaardbrief te sturen, dan noem ik in ieder geval één zin met de reden erbij."	Werkte deels: lukte bij een korte wachtrij, niet bij een hele lange.
De eerste prompt	Een sticky note bij de verzendknop: "Waarom?"	Viel na een paar dagen niet meer op.
Het verfijnde plan		"Als ik een wachtrij zie, dan noem ik altijd de reden. Bij een hele lange rij houd ik het bij één korte zin."
De verfijnde prompt		De sticky note vervangen door een vast blokje op het scherm dat niet weg te klikken is.

Volledig uitgewerkt voorbeeld, ter illustratie

Dit voorbeeld bouwt voort op het voorbeeld uit “Klantbeloften waarmaken”. Fictief, ter illustratie.

> “Als klantadviseur leg ik altijd uit waarom een besluit zo is genomen, ook als de klant er niet naar vraagt.”
>
> Rolgedrag, uit “Klantbeloften waarmaken”

Sessie 1

Kunde: Aanwezig. De adviseur kent de regels en de redenen achter een besluit en kan het in eigen woorden uitleggen.

Motivatie: Aanwezig. De adviseur weet waarom het belangrijk is om dit gedrag te tonen en staat er achter.

Gelegenheid: Ontbreekt soms. Bij een wachtrij kiest de adviseur de snelste weg.

Het obstakel: Op drukke momenten, met een zichtbare wachtrij, neemt de adviseur de kortste route.

Het eerste plan: “Als ik een wachtrij zie en geneigd ben de standaardbrief te sturen, dan noem ik in ieder geval één zin met de reden erbij.”

De eerste prompt: Een sticky note bij de verzendknop: “Waarom?”

Volledig uitgewerkt voorbeeld, ter illustratie

Dit voorbeeld bouwt voort op het voorbeeld uit "Klantbeloften waarmaken". Fictief, ter illustratie.

> "Als klantadviseur leg ik altijd uit waarom een besluit zo is genomen, ook als de klant er niet naar vraagt."
> Rolgedrag, uit "Klantbeloften waarmaken"

Na de praktijkperiode

Het obstakel: Klopte: op drukke momenten neemt adviseur de korte route, gebeurde inderdaad, vooral op maandagochtend.

Het eerste plan: Werkte deels: lukte bij een korte wachtrij, niet bij een hele lange.

De eerste prompt: Viel na een paar dagen niet meer op.

Het verfijnde plan: "Als ik een wachtrij zie, dan noem ik altijd de reden. Bij een hele lange rij houd ik het bij één korte zin."

De verfijnde prompt: De sticky note vervangen door een vast blokje op het scherm dat niet weg te klikken is.

Tips voor de facilitator [1/2]

- Begin de startsessie met erkennen dat het normaal is dat een goed voornemen soms niet lukt. Dit gaat niet over falen, maar over een obstakel dat nog niet was benoemd.
- Maak vanaf het begin duidelijk dat de obstakeljacht gaat over obstakels voor klantgericht gedrag, niet over alles wat weerstand oplevert op het werk.
- Het clusteren van de obstakels na de obstakeljacht is een belangrijke stap voor de facilitator en de leidinggevende samen: kies welke obstakels concreet en behapbaar genoeg zijn voor de sessie, en parkeer obstakels die te groot zijn. Komt er iets persoonlijks of gevoeligs naar voren, behandel dat niet in de groep, maar geef de leidinggevende de ruimte om dit 1-op-1 op te pakken.
- Houd de toon nieuwsgierig en oplossingsgericht: dit is geen klaagsessie maar een speurtocht. Vier het vinden van een obstakel als winst, niet als klacht.
- Gebeurt er niets met obstakels die niet worden opgepakt, dan werkt dat averechts en wordt het een bron van frustratie. Laat daarom altijd weten wat er wel en niet mee gebeurt, ook als het antwoord is dat er nu niets mee gebeurt.

Tips voor de facilitator [2/2]

- Doorloop bij de COM-B diagnose steeds alle drie de onderdelen, ook als het antwoord voor de hand lijkt te liggen.
- Bij het als-dan plan: het “als” moet een concreet, herkenbaar moment zijn, geen vage situatie.
- Bepaal bij de prompt eerst wat het obstakel nodig heeft: geheugensteun, het gedrag makkelijker maken, of een extra zetje in motivatie. Een kale herinnering werkt alleen als kunnen en willen allebei al op orde zijn.
- Is het obstakel fundamenteel, geen vaardigheid, geen motivatie, dan helpt geen prompt. Dat vraagt om training of een gesprek, niet om deze werkvorm.
- Geef bij de opdracht voor de probeerperiode een concrete minimale inspanning mee, bijvoorbeeld: probeer het plan minstens drie keer deze week.
- Overweeg om voor de terugkomsessie Promptkaartjes te maken; mooie kaartjes van iets dikker papier waar de deelnemers hun prompt op kunnen schrijven als fysieke reminder op hun werkplek.
- Begin de terugkomsessie met de vraag “wat gebeurde er echt”, niet met “is het gelukt”. Dat opent het gesprek breder dan een ja of nee.
- Sluit de terugkomsessie af met een plan dat net zo concreet is als het eerste, niet met een vage constatering dat het “beter moet”.
- Overweeg om de obstakeljacht niet als eenmalige actie te zien, maar als terugkerend ritueel, bijvoorbeeld elk kwartaal een korte frictiehunt.

Bijlage 1: Waarom werkt dit

Deze werkvorm is waardevol voor elk team, met of zonder klantcontact, in elke afdeling. Het obstakel dat gedrag in de weg zit, verschilt per rol: bij klantcontact is dat vaak tijdsdruk in een gesprek, bij werk zonder klantcontact vaker een traag systeem of een goedkeuring die op zich laat wachten. Maar de manier waarop je dat obstakel vindt, is voor iedereen hetzelfde. De COM-B diagnose in sessie 2 stelt voor elke rol dezelfde drie vragen: heb ik de kennis, kan ik het, en krijg ik de gelegenheid? Welk antwoord daar ook uitkomt, de rest van de werkvorm, het plan en de prompt, werkt op precies dezelfde manier verder.

Door er niet alleen over te praten maar juist in de praktijk op zoek te gaan ontdek je de echte obstakels die jou tegenhouden. Door samen oplossingen te bedenken en hier geheugensteuntjes of triggermomenten (prompts) op te schrijven kan je deze obstakels als groep overwinnen. Onderzoek naar gedragsverandering laat zien dat een plan sterker wordt door het te proberen en bij te stellen, niet door het in één keer perfect te bedenken.

Bijlage 2: Werkblad ‘Obstakeljacht’

Gedrag	
Obstakel	
Kunde	
Motivatie	
Gelegenheid	
Plan	
Prompt	
Wat gebeurt er in de praktijk	
Aangepast plan	
Aangepaste prompt	

Rijksorganisatie voor Ontwikkeling,
Digitalisering en Innovatie
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties



Contact

Samen gaan we aan de slag

klantgerichtedienstverlening@rijksoverheid.nl

Impactvol werken aan de digitale versnelling van de overheid