

Het Teamspel

Verslag van een spelsessie

In het onderstaande verslag vindt u enkele resultaten uit het teamspel met de daarbij horende grafieken, evenals een kort verslag van de elementen die aan bod gekomen zijn tijdens de nabespreking.

We ronden het verslag af met enkele opmerkingen van de spelleiding en opzichte van geïnteresseerden in het Teamspel.

Voor reacties kan u altijd contact opnemen met de SERV – Stichting Innovatie & Arbeid, Brigitte Lauwers tel. 02/217 07 45 of e-mailen naar blauwers@serv.be.

1. Spelronde 1

Resultaten

Uitgaven:

Lonen werknemers: 1462

Loon supervisor: 126

Loon manager: 150

Materiaalkosten: 293

Totaal : 2031

Inkomsten:

Verkoop van 35 x 60 ST-tapijtjes – 550 kwaliteitsboete = 1550

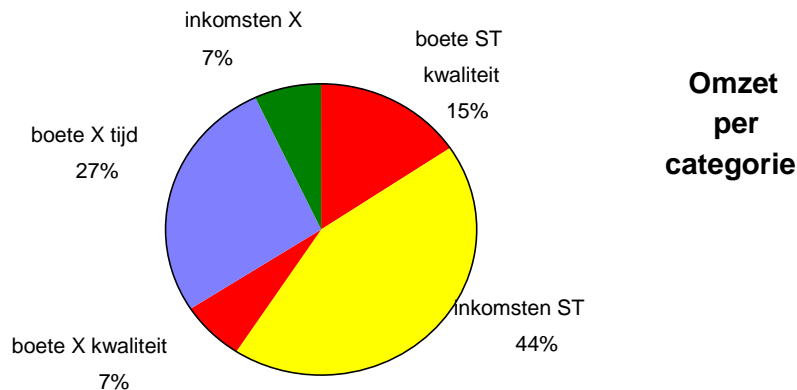
Verkoop van 11 x 100 X-tapijtjes – 240 kwaliteitsboete – 960 tijdsboete = 250

Totaal : 1800

Verlies: -231

Gemiddelde doorlooptijd van de X-tapijten: 23,09

Tijdens de eerste ronde zitten alle werknemers op hun eigen individuele werkplek en heeft ieder een eigen taak (de productie van een tapijt is opgesplitst in zeven taken). De werknemers hebben enkel een uitvoerende taak. Voor allerlei problemen (materiaal, kwaliteit, fouten, enz.) moeten zij zich tot de supervisor wenden. De supervisor moet deze problemen oplossen en er tevens voor zorgen dat het productieproces zo vlot mogelijk verloopt.



Uit deze grafiek blijkt duidelijk dat er vooral problemen zijn met het niet tijdig kunnen leveren van de X-tapijten. De tijdsboete neemt 27% in beslag van de omzet. Ook de kwaliteit (vooral van de standaardproducten) laat te wensen over. In totaal gaat er 22% van de omzet naar kwaliteitsboetes.

Nochtans heeft de supervisor allerlei pogingen gedaan om het proces vlot te laten verlopen. Uit het overzicht van de premies kan u opmaken dat heel wat mensen zich zeer flexibel opstelden en ook andere taken wilden uitvoeren.

Tafel	Werknemer	Bewerking 1	Bewerking 2 tot 6	Bewerking 7	Totaal	Lag nog op tafel
Tafel 1	1	20				
	2	14				
	3	9			43 + 20 door anderen	3
Tafel 2	4		26			
	5		23			
	6	13	1		50	4
Tafel 3	7	2	14	1		
	8		28			
	9		17		59	1
Tafel 4	10		26			
	11		21		47	9
Tafel 5	12		28			
	13		21		49	2
Tafel 6	14	3	13	1		
	15	1	15	1		
	16	1	18		46	6
Tafel 7	17		1	31		
	18		8	14	45 + 3 door anderen	

De bovenstaande tabel geeft aan dat de supervisor in eerste instantie geprobeerd heeft de input te verhogen. Een werknemer van tafel 2 heeft bijna de hele spelronde aan de eerste tafel meegewerkt.

De wevers aan tafel 6 hebben eveneens kadertjes getekend (zelfs tapijten afgewerkt) maar tegelijkertijd moesten de afwerkers inspringen bij het weven. Uit de totaalcijfers per tafel blijkt eveneens dat heel wat mensen er toch één of meerdere taken hebben bijgenomen. De supervisor heeft dus via het herverdelen van de activiteiten gepoogd het productieproces gaande te houden.

Nabespreking 1.

➤ rol van de supervisor

De supervisor heeft geen zicht op het proces. Hij weet niet goed waar hij de problemen moet situeren, loopt dan ook steeds achter de feiten aan.

Hij heeft wel een aantal mensen op een andere werkpost gezet. Hij hield daarbij niet zozeer rekening met de buffers die volliepen, dan wel met het feit dat werknemers geen werk hadden. Het resultaat is dan ook dat het probleem voortdurend verschuift zonder dat de supervisor er zicht op krijgt. Het feit dat op het einde van de eerste spelronde op tafel 4 nog 9 opdrachten liggen was eigenlijk door niemand opgemerkt.

Met opmerkingen over de kwaliteit vanwege het management kan de supervisor meestal weinig doen, omdat hij niet precies weet wie de oorzaak is van het probleem. Ook op vragen van de werknemers antwoorden is vaak moeilijk omdat de supervisor niet meer kennis heeft van het product dan de werknemers.

Alle problemen komen bij de supervisor terecht, hij rent van hot naar her rent, hij heeft weinig tijd om écht naar de werknemers te luisteren of om samen met hen naar een oplossing te zoeken. Hierdoor ontstaat er ook een gevoel bij de werknemers van weinig betrokkenheid, enkel de eigen productie telt nog, wat er verderop in het productieproces gebeurd is niet hun zaak.

➤ rol van de werknemers

De werknemers hebben weinig zicht op wat er op de verschillende werkposten gebeurt. Vooral de werknemers aan de eerste tafel hebben totaal geen zicht op wat er achter hen gebeurt. Of hun input te snel of te traag, daarover krijgt men geen informatie. Werknemers reageren zeer verschillend op de wisselende werkdruk. Sommige werknemers vragen om verplaatst te worden naar een andere tafel (geven zelfs aan waar ze zouden kunnen gaan zitten), andere werknemers verstoppen zich een beetje wanneer ze even geen werk hebben. Voor de kwaliteit had men duidelijk geen oog. Het kwam er op aan zoveel mogelijk te produceren.

■ de tijdslimiet

De X-tapijten leggen een enorme druk op de productie. Na een tijdje loopt de productie van ST-tapijten leeg. De combinatie tussen beide soorten tapijten in deze organisatie is bijna onmogelijk.

- de kwaliteit

Werknemers hebben geen oog voor de kwaliteit. Men geeft ondanks fouten toch door, want het is niet hun verantwoordelijkheid. Niet de kwaliteit, maar de kwantiteit telt.

- verbeteringen

Om de resultaten te verbeteren in de huidige organisatievorm stelt men o.a. voor :

- communicatie tussen de werknemers (niet met iedereen, maar bijvoorbeeld met de werknemer voor en achter je) om enerzijds de buffers sneller weg te werken, en om anderzijds feedback te geven over de kwaliteit
- communicatie die verder gaat dan je directe buur moet via de supervisor verlopen
- de fysieke organisatie is een belangrijke hinderpaal om de productie te verbeteren. Men zou kunnen werken in twee parallelle lijnen: één voor de ST-tapijtjes, één voor de X-tapijtjes. Andere deelnemers vragen zich af of de druk in de lijn van de X-tapijten dan niet te groot wordt en of dit voorstel wel aanvaard zal worden door de werknemers rekening houdend met het premiestelsel
- Flexibiliteit in dit systeem organiseren is bijna onmogelijk als je dit laat sturen door één persoon (de supervisor) die daarnaast ook andere taken heeft. Anderzijds is het moeilijk om deze opdracht door te schuiven naar de werkvloer, want je weet niet of werknemers die verantwoordelijkheid wel zullen opnemen (dat zet immers een rem op hun productiviteit) en het kan een nog grotere chaos veroorzaken die voor iedereen onoverzichtelijk wordt
- training voor de werknemers zodat je het productieproces beter leert kennen

2. Spelronde 2

Resultaten

Uitgaven:

Lonen werknemers: 1700

Loon supervisor: 170

Loon manager: 150

Materiaalkosten: 385

Totaal : 2405

Inkomsten:

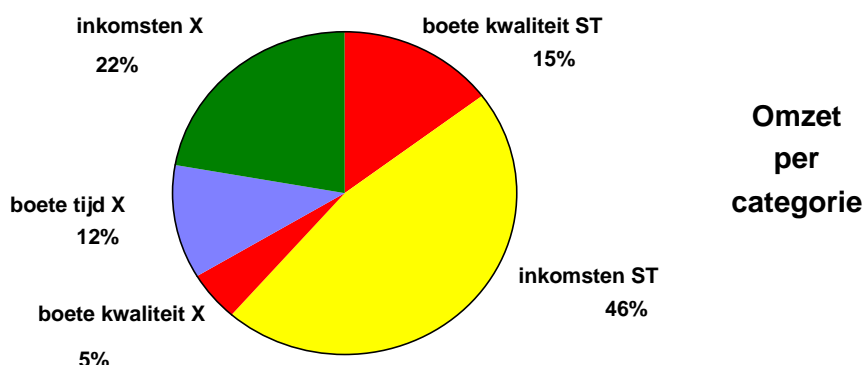
Verkoop van 51 x 60 ST-tapijtjes – 735 kwaliteitsboete = 2325

Verkoop van 19 x 100 X-tapijtjes – 240 kwaliteitsboete – 580 tijdsboete = 1100

Totaal : 3425

Winst: 1020

Gemiddelde doorlooptijd van de X-tapijten: 17,84



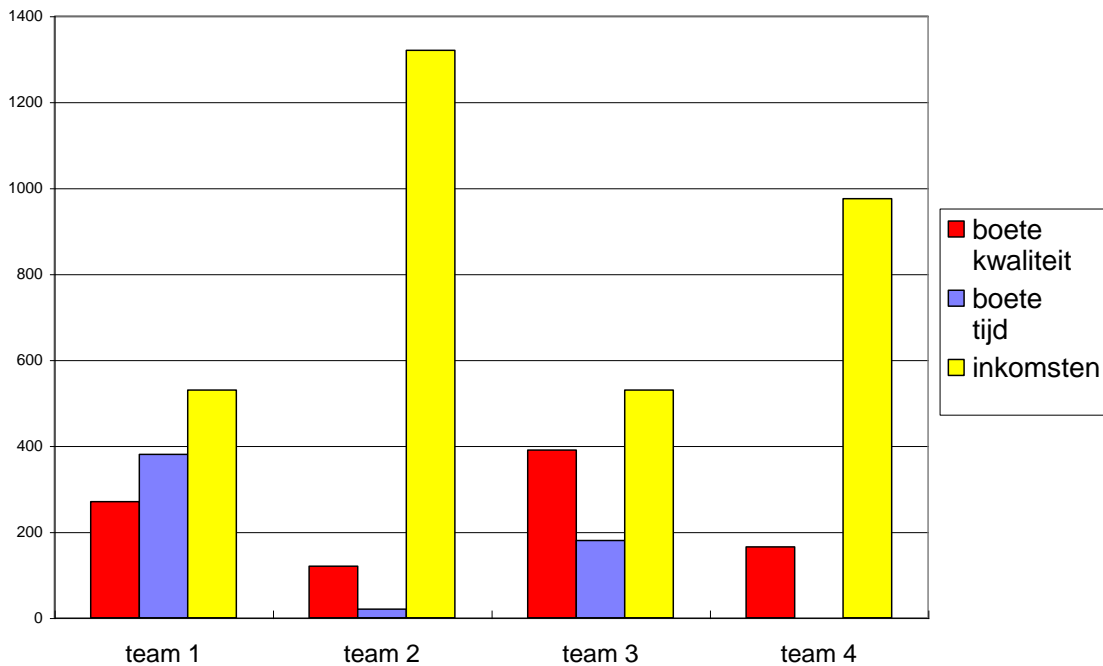
In de tweede ronde neemt de productiviteit sterk toe, waardoor de omzet stijgt. De boete voor de tijd daalt van 27% naar 12%. Enkel de kwaliteit van de X-tapijten gaat er op vooruit van 7% naar 5% terwijl de kwaliteitsboete van de ST-tapijtjes op 15% blijft.

Teams	Aantal tapijten	Boete tijd	Boete kwaliteit	Totaal
Team 1	13 ST		215	565
	4 X	380	55	-35
	17 tapijtjes	380	270	530
Team 2	16 ST		100	860
	5 X	20	20	460
	21 tapijtjes	20	120	1320
Team 3	13 ST		305	475
	4 X	180	85	55
	17 tapijtjes	180	390	530
Team 4	9 ST		115	425
	6 X		50	550
	15 tapijtjes		165	975

Gemiddelde doorlooptijd van de X-tapijten:

- team 1: 27,50
- team 2: 16,60
- team 3: 18,50
- team 4: 12,00

In team 1 heeft men duidelijk problemen gehad met de tijdslimiet op de X-tapijtjes. Maar ook de kwaliteit van de producten is niet zo denderend. Uitgerekend per tapijt heeft team 1 een kwaliteitsboete van 16 op de ST's, en 13 op de X-tapijtjes. Bij team 2 is dat respectievelijk 6,2 en 4. Team 3 loopt een kwaliteitsboete op per ST-tapijt van 23, voor de X-tapijten is het 21. Team 4 tenslotte haalt 12,7 en 6.



Volgens de supervisor waren vooral team 1, 2 en 4 goed georganiseerd. Alleen in team 3 had hij duidelijk een aantal problemen vastgesteld. De supervisor merkte dit aan de kwaliteit van de producten, de fouten die werden gemaakt en het duurde erg lang voor er producten werden afgeleverd. Bij de verdeling van de opdrachten voor de X-tapijten heeft de supervisor hiermee rekening gehouden. Team 3 heeft een tijdje geen X opdrachten meer gekregen omdat zij dan rustig de tijd hadden om orde op zaken te maken.

De supervisor ziet wel een aantal dingen die in de teams gebeuren maar door zijn rolomschrijving in de tweede ronde kan hij hier mee weinig doen. De supervisor wordt in de tweede spelronde door NV Papercarpets vooral gebruikt als een loopjongen. Omdat alle teams heel erg terugplooiën op hun interne werking wordt de supervisor als het ware buiten de teams gehouden. Het bedrijf heeft ook geen enkel kanaal gecreëerd om op een gestructureerde manier te communiceren met de teams.

De supervisor krijgt in de tweede spelronde heel wat meer feedback van de manager. Hij heeft nu ook meer tijd om met de feedback naar de teams te gaan. Toch heeft ook de supervisor in de tweede ronde de neiging om vooral met de zwaarste kritiek naar de teams te gaan (als het goed gaat ga je eigenlijk niets zeggen).

Reacties van de teams:

- Met de feedback van de supervisor over de kwaliteit heeft men weinig gedaan
- De teams hebben vooral oog voor de tijd, men heeft geen tijd om oorzaken van kwaliteitsproblemen te onderzoeken noch op te lossen.

- Tijdens de oefenronde wordt er in de meeste teams weinig overlegd. Men vliegt er meteen in, waardoor de organisatie binnen het team niet altijd meteen vlot verloopt. Sommige teams hebben wel rekening gehouden met de taakverdeling en ervaring van de eerste ronde.
- Andere systemen om het werk te organiseren of op voorraad werken, kan nuttig zijn, maar werkt in zo'n kort tijdsbestek eerder contra-productief, omdat terwijl men dingen maakt die niet gebruikt worden, men niet werkt aan dingen die wel worden gevraagd.
- Er werd in de teams weinig gestuurd door het bepaald iemand, waar het werk zich opstapelde werd geschoven met de taken.
- Elkaar feedback geven over de kwaliteit wordt wel gedaan, maar dit leidt niet altijd tot verbeteringen.
- In sommige teams leg de druk vrij hoog. Toch heeft men zich die druk zelf opgelegd. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door het feit dat men elkaar opjut (je wil niet onder doen voor de ander, je wil niet dat de andere teamleden door jou schuld moeten wachten op werk) en anderzijds speelt ook de concurrentie tussen de teams een rol.
- Wanneer een werknemer niet goed meekan nemen andere teamleden zijn taak over. De vraag is natuurlijk hoe lang men bereidt is om die taken over te nemen.

Nabespreking 2

➤ Rol van de supervisor

De rol van de supervisor is duidelijk voor verbetering vatbaar. In deze vorm van teamwerk ziet hij heel veel in de teams. Niet alleen wat betreft de productiefLOW, maar ook hoe een team draait, hoe de teamleden met elkaar omgaan, of er al dan niet overlegd wordt enzovoort. Maar in deze vorm van teamwerk kan hij daar weinig mee doen. Hij heeft immers geen enkele impact op het reilen en zeilen van een team. De teams zullen hem nooit vragen om een of andere vorm van ondersteuning. Daarom moeten hierover duidelijke afspraken worden gemaakt. Tot waar gaat de autonomie van een team, wanneer en hoe kan een supervisor ingrijpen, hoe kan hij teams ertoe aanzetten hun eigen functioneren eens te bekijken (organiseren van time-outs, opleiding, training). Wanneer een team afstevent op conflicten is de rol van de supervisor zeer belangrijk.

➤ Kwaliteit verbeteren

Om aan de kwaliteit te kunnen werken moeten alle teamleden zich verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit die zij afleveren. Dit betekent dat men duidelijke normen krijgt: wat is kwalitatief in orde en wat niet. Men controleert het eigen werk en dat van de collega. Dit vergt een open communicatie binnen het team waar feedback geven over fouten mogelijk is. Ook de feedback van de supervisor moet duidelijk en gericht zijn.

➤ Stress

De stress in een team kan aardig oplopen wegens het tempo dat men zichzelf oplegt of vanwege het functioneren van een bepaald teamlid (collega's opjagen of taak niet aankunnen). De supervisor én het management moeten ervoor zorgen dat de druk in een team niet te hoog oploopt.

De stress ontstaat ook omdat elk vrij moment wordt opgevuld. Je bent niet alleen bezig met je eigen teamwerk, maar ook bezig met de vorderingen van de opdrachten binnen het team.

➤ Samenstelling van de teams

In een team moeten de verschillende teamleden goed met elkaar overweg kunnen. Sommige teamleden willen niet opdraaien voor iemand die niet goed meekan, andere teamleden nemen misschien voortdurend werk van een ander af. Hierover moeten teamleden openlijk kunnen discussiëren en afspraken maken. Toch moet men er zich voor hoeden om problemen in teamwerk steeds toe te schrijven aan het individueel functioneren van bepaalde teamleden. Het is een verantwoordelijkheid van het management om de juiste voorwaarden te scheppen die het mogelijk maken dat alle werknemers hun plaats vinden in een team. Dit kan door normen en opdrachten aan te passen aan de mogelijkheden van een team als geheel.

Opmerkingen van de spelleiding

Het Teamspel kan niet gebruikt worden om promotie te maken voor teamwerk. Het wil vooral laten aanvoelen welke veranderingen het teweeg brengt en wat dit betekent voor de betrokkenen. Het spel maakt duidelijk wat de positieve elementen in teamwerk zijn (waarom wordt teamwerk ingevoerd) maar ook welke problemen zich kunnen voordoen. Het spel brengt geen oplossingen aan. Integendeel, het spel is gemaakt vanuit de opvatting 'van fouten leert men'.

Wanneer u het spel gebruikt in een onderneming dat moet u op voorhand antwoorden formuleren op de problemen die zich in een spelsessie kunnen stellen.

Bij de voorbereiding moet u eerst en vooral duidelijk de doelstellingen afbakenen die u wil bereiken met het teamspel. U moet bepalen welke aandachtspunten u wilt bespreken tijdens de nabesprekingen (rekening houdend met de situatie in de onderneming en de deelnemers die participeren in de spelsessie). Op deze basis moet u dan duidelijk uittekenen hoe u bepaalde problemen in de praktijk gaat aanpakken. De aanpak in een spelsessie kan zeer verschillend zijn.

- u kan zelf oplossingen ter discussie voorleggen aan de groep
- u kan de groep oplossingen laten uitwerken en die kaderen binnen uw eigen ideeën

- u kan de groep oplossingen laten uitwerken / of uw eigen voorstellen integreren in een derde spelronde.

Welke aanpak u kiest heeft te maken met de deelnemers en hun positie in de organisatie.