



Optimaliseren van de effectiviteit van de Small-Group Activity methode bij Forbo.



Nick Boertien

Studentnummer: S1108050

Forbo-Novilon B.V.

13-06-2014

Inhoudelijke begeleider Universiteit Twente:

Dhr. Ir. J. van Benthem

Meelezer:

Drs. P. Blik

Externe begeleider Forbo-Novilon B.V.:

Drs. Marjolein Koning

BACHELOR THESIS

AUTEUR

Naam: Nick Boertien
Student nummer: S1108050
Plaats: Enschede
Adres: Eversstraat 16
Postcode: 7545 SZ

UNIVERSITEIT

Naam: Universiteit Twente
Faculteit: Management en bestuur
Studie: Bedrijfskunde
Vak jaar: 2013/2014

Eerste examinerator: Ir. Jann van Benthem
Tweede examinerator: Drs. Patrick Blik

FORBO NOVILON BV

Plaats: Coevorden
Adres: De Holwert 12
Postcode: 7741 KC
Website: www.forbo.com

Begeleider: Drs. Marjolein Koning
Functie: HR-manager

MANAGEMENTSAMENVATTING

Voor een productie georiënteerd bedrijf zoals Forbo-Novilon B.V. valt er veel te halen uit productieproblemen die grondig opgelost worden en dat mogelijkheden tot procesverbeteringen in de productie benut worden. Ter bevordering van de structuur wat betreft het omgaan met probleem oplossingen is de Small-Group Activity methode binnen de organisatie geïntroduceerd. Voorheen werd er regelmatig gebruik gemaakt van het ad hoc oplossen van problemen, daarmee wordt gedoeld op het specifiek en vaak alleen tijdelijk oplossen van een probleem. Dit zorgde er echter voor dat problemen weer terug kwamen, omdat ze niet gestandaardiseerd waren en er niet op een adequate manier op het probleem gehandeld kon worden. Forbo wil deze methode beter benutten het is daarom dat de volgende onderzoeksvraag is opgesteld:

Hoe kunnen we bij Forbo de effectiviteit van de Small-Group Activity methode optimaliseren in het kader van probleemoplossend samenwerken?

Het doel van dit onderzoek is om beter inzicht te krijgen hoe het structureel oplossen van problemen nu verloopt d.m.v. de geïntroduceerde methode en op welke punten verbeteringen kunnen plaatsvinden om die effectiever te laten functioneren. Hiervoor is een theoretisch kader opgesteld, en is eerst de achterliggende theorie van een SGA, de PDCA-cycle, bestudeerd. Van daaruit is gebouwd naar aanvullende theorieën. De PDCA-cycle is verder ontwikkeld door (Deming, 2000) en geeft een proces weer waarin op een gestructureerde manier met een probleem omgegaan kan worden in vier stappen: Plan, Do, Check & Act. Door Sokovic, Pavletic, & Kern Pipan wordt in 2010 geschreven dat de Act fase als belangrijkste fase van het proces beschouwd kan worden waarin de resultaten van de methode gewaarborgd worden in een standaardisatie van de oplossing. Door middel van deze theorie komt het verband met het probleemoplossend samenwerken in een PDCA-cycle (SGA) en het continu verbeteren aspect naar voren. Deze inzichten geven ons materiaal om te kunnen analyseren in hoeverre dit bij Forbo naar voren komt, en op basis daarvan aanbevelingen te kunnen formuleren. Aanvullende theorieën op het gebied van leiderschap, en daarbij ook cruciale onderdelen voor het creëren van een learning organization zoals beschreven door (Boselie, 2010) & (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011) zijn uiteengezet om te schetsen waar Forbo naar toe wil met behulp van de SGA-methode.

Om een zo uitgebreid mogelijk beeld te krijgen van de uitvoering van de methode bij Forbo, is eerst de invulling van het proces uiteengezet en zijn probleemgebieden geanalyseerd. Vervolgens zijn er voor de multiple case analyse in totaal drie cases geselecteerd, om de gevonden informatie verder aan te vullen, te controleren en te bevestigen. Daarna is er een cross-case analyse gedaan om de uitkomsten te analyseren. Dit alles is gedaan door semi-structured interviews af te nemen bij werknemers die verschillende disciplines representeren die werken met de methode binnen Forbo.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er zich wel degelijk gebieden bevinden waarin een verbetering kan plaatsvinden. De medewerkers die met de methode hebben gewerkt zien het nut in van structureel oplossen, echter ondervinden ze nog niet genoeg stimulatie vanuit de organisatie om het geheel zelfstandig toe te kunnen passen. Het doel dat Forbo zich heeft gesteld met betrekking tot de methode is nog niet voldoende bereikt, daarnaast komt naar voren dat niet alle positieve resultaten die bereikt worden ook daadwerkelijk dankzij de uitvoering van de methode zelf komt. De belangrijkste conclusie die men kan trekken is dat er voor Forbo een grote mogelijkheid is om succesvol de methode toe te kunnen passen en daarmee de mensen binnen de organisatie te leren hoe ze problemen en kansen zelfstandig kunnen identificeren. Op basis daarvan kunnen problemen op de werkvloer en procesverbeteringen met een waarborging van de resultaten doorgevoerd worden. Het bereiken van de organisatie doelstellingen door middel van de methode kan dus wel degelijk verbeterd worden.

TABLE OF CONTENTS

Managementsamenvatting.....	2
Voorwoord.....	5
1. Inleiding	6
1.1 Introductie.....	6
1.2 Aanleiding.....	7
1.3 Forbo Novilon b.v.....	7
1.4 SGA's.....	7
1.5 Probleemschets.....	8
1.6 Doel & vraagstelling.....	9
<i>Doel van Forbo</i>	10
1.7 Opbouw van het verslag.....	10
2. Theoretisch kader.....	11
2.1 Introductie.....	11
2.2 PDCA-Cycle.....	12
<i>The right first time approach</i>	12
2.3 Continu verbeteren	13
2.4 SGA's.....	14
<i>Het proces</i>	14
<i>Documentatie</i>	16
2.5 Learning organization	16
2.6 Conclusie	18
3. Methodiek en Onderzoeksaanpak.....	18
3.1 Algemeen	19
3.1.1 Onderzoeksmodel.....	19
3.1.2 Data verzameling.....	20
3.1.3 Data analyse.....	21
3.2 Case studie.....	21
4. Resultaten en discussie	23
4.1 Hoe ziet het proces van de Small Group activiteiten eruit?	23
4.2 Welke problemen zijn te identificeren?	26
4.2.1 direct aangedragen.....	26
4.2.2 indirect aangedragen.....	28
4.3 Wat vinden de SGA teamleden van de methode?	29
4.4 Resultaten Case studie	30
<i>Fase 1. Afzonderlijke analyse</i>	30
<i>Fase 2. Vergelijking van de cases</i>	32
<i>Conclusie cases</i>	33

5. conclusie & aanbevelingen	34
5.1 Conclusie	34
<i>De effectiviteit van Forbo</i>	<i>36</i>
5.2 Aanbevelingen	36
5.3 Beperkingen van het verslag.....	38
Literatuurlijst	39
Bijlages.....	41
<i>Bijlage 1: Interview met ploegleider wat betreft functionering Small-Group Activity methode.</i>	<i>41</i>
<i>Bijlage 2: Interview met groepsleider wat betreft functionering Small-Group Activity methode.....</i>	<i>45</i>
<i>Bijlage 3: Interview met groepsleider wat betreft functionering Small-Group Activity methode.....</i>	<i>48</i>
<i>Bijlage 4: Interview met Technische dienst wat betreft functionering small-group activity methode.</i>	<i>52</i>
<i>Bijlage 5: Interview met Kwaliteitsdienst wat betreft functionering small-group activity methode.</i>	<i>55</i>
<i>Bijlage 6: Interview met kwaliteitsdienst wat betreft functionering Small-Group Activity methode.</i>	<i>59</i>
<i>Bijlage 7: Interview met Productiemedewerker wat betreft functionering small-group activity.....</i>	<i>62</i>
<i>Bijlage 8: Interview met Productiemedewerker wat betreft functionering small-group activity.....</i>	<i>66</i>
<i>Bijlage 9: Interview met Productiemedewerker wat betreft functionering small-group activity.....</i>	<i>69</i>

VOORWOORD

Ter afronding van mijn Bachelor Bedrijfskunde (International Business Administration) heb ik deze opdracht uitgevoerd in opdracht van Forbo Novilon te Coevorden. De Universiteit Twente heeft met de bachelor opdracht een mogelijkheid gecreëerd om je zelf individueel te ontwikkelen en daarmee je theoretische kennis die je afgelopen drie jaar hebt opgedaan in de praktijk te brengen. Forbo heeft daar enorm in bijgedragen door middel van het ondersteunen van mijn activiteiten als stagiair bij hun met daarbij een kwalitatief onderzoek ter bevordering van de vestiging in Coevorden.

Tijdens mijn studie krijg je de vele kanten van het bedrijfsleven te zien. Het leek me daarom erg interessant om met deze opgedane kennis een organisatie bij te kunnen staan en daarmee in het bijzonder de medewerkers zelf. Deze opdracht heeft mij de mogelijkheid gegeven om dat te kunnen doen. Binnen Forbo ben ik een onderzoek gaan uitvoeren met als onderwerp: de effectiviteit van de Small-Group Activity methode optimaliseren. De methode is een tool om verbeteringsprocessen in de organisatie door te voeren.

Tenslotte zou ik graag bij deze mijn dank uit willen spreken naar mijn begeleiders op de Universiteit. Ir. Jann van Benthem, die mij een vrije rol heeft gegeven gedurende mijn onderzoek en mij daarbij heeft ondersteund en geadviseerd. Daarnaast wil ik ook graag Drs. Patrick Bliet bedanken die binnen de Universiteit Twente mijn tweede begeleider was voor mijn onderzoek. Daarnaast ben ik dankbaar voor de begeleiding die ik heb mogen ontvangen bij Forbo-Novilon, er werden vele momenten gecreëerd waar we als groep mijn onderzoek konden evalueren en daar heb ik veel van geleerd. Bij deze spreek ik dus mijn dank uit naar mijn collega's binnen de Forbo organisatie: Gerben Kunstman, Marc van Beek, Jan Willem van der Meulen en daarbij in het bijzonder mijn externe begeleider Marjolein Koning.

Ik hoop dat met dit onderzoek de stap naar het optimaliseren van de effectiviteit van de Small-Group Activity methode is vergroot en hiermee Forbo als organisatie continue kan blijven verbeteren.

Enschede, 27 maart 2014
Nick Boertien

1. INLEIDING

1.1 INTRODUCTIE

Als we het hebben over teamwork dan hebben we het over Synergie, het idee dat het samenbrengen van mensen die samen een doel nastreven een beter resultaat op levert dan het individueel nastreven van het doel. Daarnaast zou het bij elkaar brengen van een multidisciplinaire groep een positieve uitkomst kunnen leveren bij complexe problemen. “When representatives from all of the relevant areas of expertise are brought together, team decisions and actions are more likely to encompass the full range of perspectives and issues that might affect the success of a collective venture. Multidisciplinary teams are therefore an attractive option when individuals possess different information, knowledge, and expertise that bear on a complex problem” Aldus (Van der Vegt & Bunderson, 2005).

Forbo is de laatste jaren gebruik gaan maken van de Small-Group Activity methode (SGA), deze methode geeft invulling aan het op een structurele wijze voorzien van oplossingen voor problemen die ontstaan binnen de organisatie. En zal ondersteuning geven aan één van de kerntaken die Forbo heeft opgesteld om hun visie te verwezenlijken, namelijk probleemoplossend samenwerken binnen de organisatie. Hier wordt onder verstaan: het oplossen van problemen met gestructureerde werkwijzen die plaatsvinden in een groepsproces, in dit onderzoek behandeld als een Small-Group Activity.

Om als organisatie samen op een structurele manier problemen op te lossen ligt het in de verwachting dat er een continue verbetering van de processen en service zal plaatsvinden. De Small-Group Activity methode is op dit moment de enige methode binnen Forbo die kleine interne problemen en/of verbeteringen structureel aanpakt. Echter wordt er door Forbo zelf geconstateerd dat de methode nog niet optimaal functioneert en dat uitvoering ervan verbeterd kan worden in termen van effectiviteit (Forbo, 2013). Effectiviteit is een maatstaf voor hoe goed de uitkomsten van een proces betrekking hebben op de bredere doelstellingen van de organisatie of afdeling (Boddy & Paton, 2011). In andere woorden hoe goed het proces ondersteunt in het bereiken van die bredere doelstellingen.

Effectiviteit kan ook beschreven worden als in: ook vandaag uitstekende resultaten behalen op een manier die het mogelijk maakt deze resultaten keer op keer te behalen (Covey, 2000). Hierin komt duidelijk naar voren dat het belangrijk is dat iets niet maar één keer kans van slagen heeft, maar dat er een manier aangenomen moet worden die ervoor zorgt dat er telkens goede resultaten neergezet kunnen worden waarop verder gebouwd kan worden. We willen naar een situatie toe waarin we een product zijn van onze eigen keuzes en niet een product worden van onze omgeving. Een analyse van de SGA methode die op dit moment input geeft over de huidige aanpak van het structureel oplossen van problemen zal resultaten opleveren die gebruikt worden om een aanbeveling met betrekking tot deze methode te kunnen doen.

1.2 AANLEIDING

Medio 2010 is er een intern verbetertraject opgestart voor alle werknemers binnen Forbo Flooring in Coevorden, onder de naam “It’s your floor”. Het traject is in werking gezet naar aanleiding van een medewerkers-tevredenheidonderzoek met als uitkomst tegenvallende, niet verwachte resultaten. Daarnaast waren het behoud van de concurrentiepositie en de positie binnen de Forbo Group aanleidingen tot het opstarten van het traject. Binnen het traject bevinden zich drie kerntaken die aangepakt zullen worden:

- Vonk (veiligheid, orde, netheid & kwaliteit).
- Probleemoplossend Samenwerken.
- Continu verbeteren als onderdeel van onze dagelijkse werkzaamheden.

Binnen Forbo worden de werknemers en hun tevredenheid als erg belangrijk geacht. Het tegenvallende resultaat uit het medewerkers-tevredenheidonderzoek heeft daarom voor een aandachtspunt gezorgd (Forbo, 2013).

1.3 FORBO NOVILON B.V.

Forbo is een internationaal opererend Zwitsers bedrijf dat is genoteerd aan de beurs van Zurich. De Forbo groep houdt zich bezig met de ontwikkeling, productie en verkoop van vloerbedekking en industriële lijmen en is onderverdeeld in drie verschillende divisies: Flooring Systems (vloeren), Bonding Systems (lijmen) en Movement Systems (transportbanden). Forbo-Novilon B.V. is onderdeel van de divisie Flooring Systems en produceert en ontwikkelt veerkrachtige vloerbedekking voor toepassing in verschillende segmenten zoals: Gezondheidszorg, Onderwijs, Kantoren, Sport en ESD-cleanrooms.

Forbo-Novilon B.V. te Coevorden heeft een kwalitatief hoogwaardig assortiment opgebouwd door middel van productontwikkeling en innovatie door de jaren heen. Bij Forbo-Novilon gaat functionaliteit gepaard met design en duurzame, natuurlijke materialen. Dankzij hun uitstekende technische eigenschappen en een aantrekkelijk design, zijn deze vloeroplossingen altijd de eerste keuze voor openbare gebouwen, warenhuizen, ziekenhuizen en zorginstellingen, scholen, bibliotheken, kantoren, recreatie centra, hotels, restaurants en cafetaria's en worden ook gebruikt in de residentiële markt. Binnen Forbo-Novilon worden er vier soorten producten geproduceerd: Project Vinyl, Novilux, Luxe Vinyl Tegels en Novilon met verschillende designs en toepassingsmogelijkheden. Met een marktaandeel van meer dan 65 procent. Forbo is de wereldmarktleider in linoleum. Naast dit alles is Forbo een erg milieu bewuste organisatie en is dan ook gecertificeerd volgens ISO9001 (een systeem voor kwaliteitsborging) en ISO14001 (een systeem voor handhaving en regulering om te kunnen voldoen aan de geldende milieueisen).

1.4 SGA'S

Het begrip Small-Group Activity refereert naar workshop- of office-based groepen die de kans krijgen om direct controle uit te oefenen op de alledaagse beslissingen en het oplossen van workshop problemen (Cole, 1989). De oorsprong haalt de SGA uit de jaren zeventig van de vorige eeuw waarin Japan sterk gericht was op het verbeteren van de kwaliteit van haar producten en diensten. Er ontstonden werkgroepjes die regelmatig bijeenkwamen om technieken van statistische kwaliteitscontrole te bestuderen en leren toepassen. Deze werkgroepjes ontwikkelden zich tot verbetergroepen die werkten aan het oplossen van concrete (kwaliteits-) problemen in het eigen werkveld (de Groot, Teeuwen, & Tielemans, 2006).

De SGA-werkwijze maakt gebruik van de verbetercirkel. De verbetercirkel biedt de SGA-leden structuur bij het oplossen van het probleem waaraan zij werken (de Groot, Teeuwen, & Tielemans, 2006).

1.5 PROBLEEMSCHETS

Forbo is wereldmarktleider op het gebied van linoleum en wil deze positie behouden en daarnaast versterken. Forbo heeft een visie en dat is 'de beste project vinyl producent in de wereld te zijn in 2017'. Om deze visie te kunnen verwezenlijken en daarnaast duidelijkheid te creëren binnen de organisatie is de volgende figuur (1) opgesteld door het managementteam van Forbo. Voor het bereiken van hun visie heeft het managementteam drie kerntaken vastgesteld (Forbo, 2013).



Figuur 1. Het figuur dat is gevormd om de visie in 2017 te verwezenlijken.

Forbo wil op dit moment stappen maken in het kader van probleemoplossend samenwerken. En heeft geconstateerd dat ondanks dat de SGA methode is ingevoerd, er binnen de organisatie veel problemen niet worden voorzien van een structurele oplossing. Waar dat, in het ideale geval, wel zou moeten worden toegepast. Om inzichten te verkrijgen in hoe de kerntaak, probleemoplossend samenwerken, beter ondersteund zou kunnen worden moeten er inzichten worden gecreëerd naar het functioneren van de huidige methode, de SGA methode. Vandaar dat Forbo een onderzoek wil starten naar de mogelijkheden om deze methode te kunnen verbeteren. Daarnaast zal er ook gekeken worden naar de kerntaak van het continu verbeteren, aangezien er een verband verwacht wordt tussen de twee kerntaken. Hoewel de kerntaak VONK onlosmakelijk bij zou kunnen dragen aan de visie, zal deze buitenbeschouwing worden gelaten in dit onderzoek. Met de motivatie dat Forbo voornamelijk inzichten wil verkrijgen in het structureel oplossen van problemen in het kader van probleemoplossend samenwerken en een analyse wil zien van de daarvoor in gebruik genomen methode.

1.6 DOEL & VRAAGSTELLING

Met behulp van dit onderzoek in het kader van probleemoplossend samenwerken, wil ik de effectiviteit van de structureel probleemoplossende methode vergroten. Forbo geeft aan dat er vaak gebruikt wordt van het ad hoc oplossen van problemen, echter laat het steken vallen in het structureel oplossen van problemen. Hoewel daarvoor wel een methode is ingevoerd (Small-Group activities). Met dit onderzoek wil ik er achter komen hoe het proces werkt, wat er precies misgaat, waarom het misgaat en waar zich verbeterpunten bevinden. Om vervolgens op basis van literatuur een advies te kunnen uitbrengen over de mogelijkheden om de effectiviteit van deze methode te verbeteren. Forbo heeft echter zelf de vaststelling van het probleem gedaan, daarom wordt er aangenomen dat het draagvlak binnen de organisatie betreffende het probleem voldoende is en dat er wel degelijk verbeteringen met betrekking tot deze methode kunnen plaatsvinden. Forbo geeft aan dat het deels afhankelijk is van de flexibiliteit, dat het ad hoc en tijdelijk oplossen van problemen met zich mee brengt, echter zorgt dit ervoor dat problemen vaak meerdere malen terugkomen. (de Groot, Teeuwen, & Tielemans, 2006) zegt hierover "Hoe komt het dat er wel tijd is voor terugkerende problemen, maar niet voor onderzoek naar structurele oplossingen". Hier uitvolgend zal er een analyse gemaakt worden van de SGA methode.

Het onderzoeksdoel is om beter inzicht te krijgen hoe het structureel oplossen van problemen nu verloopt door middel van de geïntroduceerde methode, Small-Group Activities. En dat er voorstellen en aanbevelingen voor deze methode geformuleerd kunnen worden. De hoofdvraag kan dan als volgt geformuleerd worden:

Hoe kunnen we bij Forbo de effectiviteit van de Small-Group Activity methode optimaliseren in het kader van probleemoplossend samenwerken?

Om deze vraag zo goed mogelijk te beantwoorden zijn er enkele deelvragen opgesteld en wordt daarbij een motivatie gegeven. Op basis van deze deelvragen zal achterhaald worden waarom bepaalde delen van het proces misgaan en zal daarover een conclusie gevormd worden.

1. Hoe ziet het proces van de Small-Group Activities eruit?

Allereerst moeten we de huidige manier van werken analyseren. Zijn er bepaalde delen van het proces die opvallen en daarmee indicatoren vormen voor verdere analyse. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van het stappenplan van een SGA om het proces te beschrijven.

2. Welke problemen zijn binnen de uitvoering van de methode te identificeren?

De beantwoording van deze deelvraag zal opgesplitst worden in twee delen, namelijk direct aangedragen problemen waarmee bedoeld wordt op speciaal gerichte vragen aan de teamleden wat er verbeterd zou moeten worden volgens hun, en daarnaast indirect aangedragen problemen waarmee bedoeld wordt op een nadere analyse van punten die opvallen binnen de interviews met inzichten verkregen via deelvraag één.

3. Wat vinden de SGA teamleden van de methode?

Het is belangrijk om vast te stellen wat de personen binnen de organisatie die met de methode werken ervan vinden. Om vast te kunnen stellen of er wel genoeg draagvlak is (gecreëerd) voor de

SGA methode. Daarnaast is het van belang om vast te stellen waarom er momenteel veelvuldig voor een ad hoc oplossing wordt gekozen.

DOEL VAN FORBO

Het is belangrijk het doel dat Forbo voor ogen heeft met de methode vast te stellen, aangezien we later in het onderzoek een afweging willen maken in hoeverre Forbo dit doel behaalt en in hoeverre dit komt door de uitvoering van de methode. Het doel van Forbo is om door middel van de SGA methode, de mensen binnen de organisatie te leren hoe ze problemen en kansen binnen de productie zelfstandig kunnen identificeren en daarbij het proces van het structureel oplossen in werking kunnen zetten. Op basis daarvan kunnen problemen op de werkplek en procesverbeteringen worden doorgevoerd. Door SGA's op te starten wil de organisatie op een effectieve wijze gebruik maken van de aanwezige kennis, ervaring en creativiteit van de medewerkers (Forbo, 2013).

1.7 OPBOUW VAN HET VERSLAG

Een overzicht van de thesis is hieronder weergegeven om het lezen te verduidelijken.

Hoofdstuk 1: Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een introductie van het onderwerp van dit onderzoek en een korte beschrijving van Forbo. Daarnaast wordt het probleem dat onderzocht moet worden gepresenteerd.

De onderzoeksvraag wordt geïntroduceerd en de onderzoeksdoelstelling wordt gediscussieerd.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Total Quality management, PDCA-Cycle, right first time approach, Het SGA proces & The learning organization theorieën worden besproken en gecombineerd zodat het gebruikt kan worden om de nodige informatie over de effectiviteit van de SGA methode te verbeteren.

Hoofdstuk 3: Methodiek en Onderzoeksaanpak

De manier van het verzamelen, analyseren en het verwerken van de informatie wordt in dit hoofdstuk besproken. De methodologie beschrijft hoe het onderzoeksprobleem aangepakt wordt.

Hoofdstuk 4: Resultaten en Discussie

In dit hoofdstuk wordt de verzamelde data in diepgang besproken. Dit hoofdstuk bevat een analyse van de huidige situatie, identificatie van probleemgebieden, motivatie achter het niet zoeken van een structurele oplossing en een multiple case study om opgedane informatie aan te vullen, te controleren en bevestigen.

Hoofdstuk 5: conclusie en aanbevelingen

Dit Hoofdstuk zal de conclusies van het onderzoek weergeven. De belangrijkste punten van de deelvragen zullen worden herhaald. De onderzoeksvragen zullen worden beantwoord en er wordt een advies gegeven op de huidige situatie van Forbo met betrekking tot het Probleemoplossend samenwerken. Tot slot zullen de beperkingen van het verslag worden toegelicht.

2. THEORETISCH KADER

2.1 INTRODUCTIE

In het voorgaande hoofdstuk zijn het doel en de probleemstelling vastgesteld. In dit hoofdstuk zullen de bijbehorende theorieën besproken worden. Eerst worden de hoofdtheorieën die bij het probleemgebied van toepassing zijn behandeld. Die zullen dienen als theoretisch kader die gebruikt kan worden als richtlijn voor het vervolgen van het onderzoek.

Verschillende organisaties maken gebruik van een verschillende methodologie, manier van aanpak en instrumenten voor het implementeren van een kwaliteitsmanagement programma voor continue kwaliteitsverbeteringen. Zo zijn er verschillende programma's te benoemen: TQM (Total Quality Management), Six Sigma, BPR (Business Process Re-engineering), Operational Excellence of Business Excellence. Ongeacht van de gekozen methodologie, aanpak of instrumentatie moet elke organisatie een passende selectie en combinatie maken in het implementatie proces (Sokovic, Pavletic, & Kern Pipan, 2010). De succesvolle invoering hiervan hangt af van het inzicht van de organisatie, kennis en de juiste toepassing in organisatorische processen (Sokovic, Pavletic, & Kern Pipan, 2010).

Om duidelijk in kaart te brengen welke informatie Forbo nodig heeft, is in het vorige hoofdstuk een duidelijke probleemstelling opgesteld. Om inzichten te verkrijgen in hoe de organisatie momenteel presteert in het kader van probleemoplossend samenwerken. Is het ten eerste belangrijk om in kaart te brengen hoe de ingevoerde methode momenteel functioneert. Er is dus een interne beschrijving nodig van de methode.

Allereerst wordt er in paragraaf 2.2 de PDCA-cycle geïntroduceerd van Deming. De Small-group activity methode is gebaseerd op deze achterliggende theorie. De theorie, die gezien kan worden als de voorganger van de SGA-cirkel, werd net als de SGA cirkel gebruikt als stappenplan bij het structureel oplossen van problemen. Bestaande uit Plan, Do Check, Act. Vervolgens wordt er kort ingegaan op een soort gelijke methode aan de PDCA-cycle de 'right first time approach'.

Ten tweede komt het continue verbeteren aanbod. Hierin komt duidelijk naar voren dat de twee begrippen, PDCA-cycle en continu verbeteren samengaan. De 'act' fase speelt hierin een grote rol en zal nader behandeld worden.

Ten Derde wordt het gehele proces van een SGA besproken met daarin een uitleg van de bijbehorende stappen en wordt het belang van de documentatie aangehaald. Dit wordt gedaan om inhoudelijk weer te geven wat het proces inhoudt en daarbij het beeld te verduidelijken.

Tot slot wordt er afgesloten met het aanhalen van de importantie van leiderschap binnen een lerende organisatie. Deze 'learning organization' wordt verder besproken en wordt gezien als een ideaal beeld voor de toepassing van de methode. Aangezien, zoals aan het eind van 1.7 te zien is, het doel van Forbo met de SGA methode is om de mensen binnen de organisatie te leren hoe ze problemen en kansen zelfstandig kunnen identificeren en daarbij het proces van het structureel oplossen in werking kunnen zetten.

In de volgende paragrafen zullen verschillende modellen worden beschreven die een deel beschrijven van de benodigde informatie voor dit onderzoek. In paragraaf 2.6 zal een conclusie

volgen van de gevonden literatuur die gebruikt zal worden om de Small-Group Activities te optimaliseren in termen van effectiviteit. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een theoretisch model.

2.2 PDCA-CYCLE

Volgens (Hackman & Wageman, 1995), creëren Total Quality Management (TQM) activiteiten een positieve leeromgeving door de werknemers een rijke en diverse set aan leer activiteiten aan te bieden en om te blijven reflecteren op hun eigen werkprocessen. Om de kwaliteit van de interne processen te verbeteren en te begeleiden wordt er gebruikt gemaakt van de PDCA-cycle. De PDCA-cycle is een veel gebruikte methode in de context van kwaliteitsmanagement. De methode is voorgesteld door Shewart en verder ontwikkelt door Deming (Deming, 2000). Voor het bewerkstelligen van kwaliteitsverbeteringen moet de PDCA cyclus gehanteerd worden.

Kwaliteitsverbeteringen zullen aanhoudend en effectief zijn wanneer de verbeteringen beginnen met een goed plan (P). Na goed plannen zullen de noodzakelijke activiteiten van het plan uitgevoerd moeten worden. (D). Na de fase van 'do' zullen de resultaten gecheckt moeten worden. (C), en in deze fase is het belangrijk om de oorzaken van de resultaten te begrijpen en zo te leren van de resultaten. Na het begrijpen van de resultaten, is het mogelijk om te handelen (A) om de processen te verbeteren (Dahlgaard, Kai, & Kanji, 1995). Daarnaast wordt er een belangrijke link gelegd tussen het kwaliteit concept en het continu verbeteren, wat in principe als het meest belangrijke deel van TQM wordt gezien (Dahlgaard, Kai, & Kanji, 1995). De vertaalslag van het continu verbeteren in de PDCA-cycle wordt duidelijk in figuur 2. weer gegeven.

THE RIGHT FIRST TIME APPROACH

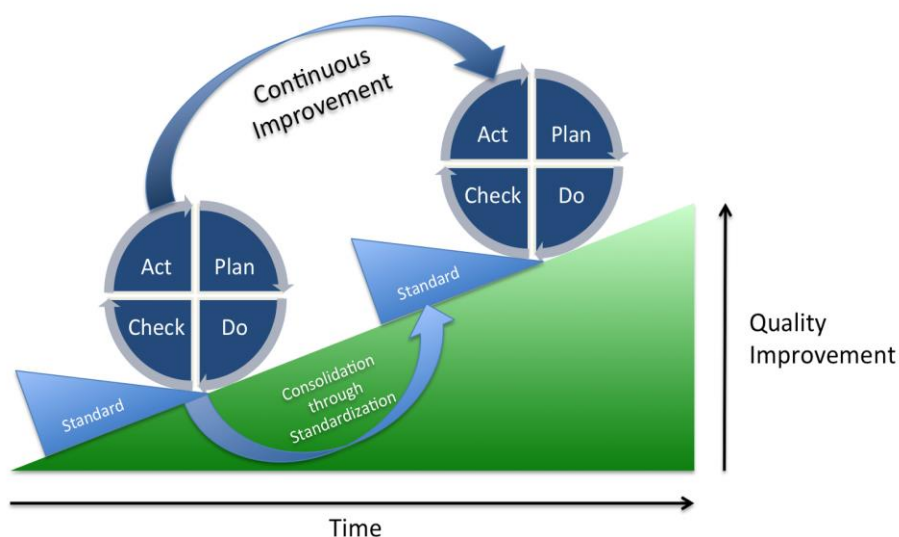
Een soort gelijke methode aan de PDCA-cycle is het 'Right First Time' (RFT) principe en is afkomstig uit de Lean Six Sigma methodiek. De Lean Six Sigma methodiek is erop gericht op meer controle te krijgen op bedrijfsprocessen. De toepassing van de PDCA-cycle wordt beschouwd als effectiever dan het aannemen van de 'the right first time' approach. Het hanteren van de PDCA-cycle houdt in dat je continu opzoek blijft naar betere methoden voor verbetering (Sokovic, Pavletic, & Kern Pipan, 2010). Zowel de PDCA-cycle als de right first time hebben een functie in Lean Manufacturing.

2.3 CONTINU VERBETEREN

Continu verbeteren wordt mogelijk gemaakt als er een standaardisatie van de werkwijzen plaatsvindt waarmee er controle over het proces gecreëerd wordt en er voor zorgt dat de gedane verbeteringen standhouden. Wanneer dit punt is bereikt kan de PDCA-cycle op een volgend probleem worden aangebracht (wanneer het hetzelfde probleemgebied bevat). De PDCA-cycle wordt gezien als meer dan simpelweg een tool, het is een concept van continue verbeteringsprocessen die geïntegreerd zijn in de organisatiecultuur. Het belangrijkste aspect van de PDCA-cycle ligt in de laatste fase van "act". Nadat een project is afgerond, wanneer de cyclus weer opnieuw zou beginnen bij een volgend verbeteringsproces (Sokovic, Pavletic, & Kern Pipan, 2010).

(Sallis, 2005) stelt dat een product of service beschouwd wordt als kwaliteit wanneer het voldoet aan de standaarden en vastgestelde specificaties en voldoet aan de verwachtingen. Dit wordt "quality in fact" genoemd die over het algemeen wordt gezien vanuit het perspectief op het product of service vanuit de maker of aanbieder daarvan. Daarnaast, kan kwaliteit ook gezien worden door de ogen van de consumenten als iets dat voldoet in de behoefte van de consument dit wordt "quality in perception" genoemd (Sallis, 2005). Op basis van de kwaliteitslimieten van (Sallis, 2005), wordt aangenomen dat het begrip kwaliteit nauw gerelateerd is aan het begrip 'standards', die kunnen worden toegepast op de materialen, producten of diensten. De relatie tussen deze twee begrippen is erg belangrijk voor Forbo aangezien de gezette standaarden die als resultaat worden gehaald uit de SGA moeten leiden tot een verbetering van de kwaliteit van het onderwerp van de SGA (Kartikowati, 2013).

Gebaseerd op de principes van (Masaakii, 1991), is de PDCA cyclus een proces van het bereiken van de gestelde standaarden, de herziening van deze standaarden, om vervolgens de specificaties te vervangen met de nieuwe kwaliteitsstandaarden die beter zijn (Sallis, 2005). Het verbeteren van het gezette SGA onderwerpen en het daarmee zetten van standaarden om de kwaliteit te verhogen is het doel bij de PDCA-cycle en kan voor Forbo op verschillende manieren worden toegepast zoals: nieuwe standaarden voor werkmethoden, verbeterde productsamenstelling (eliminieren van milieu verontreinigende stoffen), verbetering in de productie output.

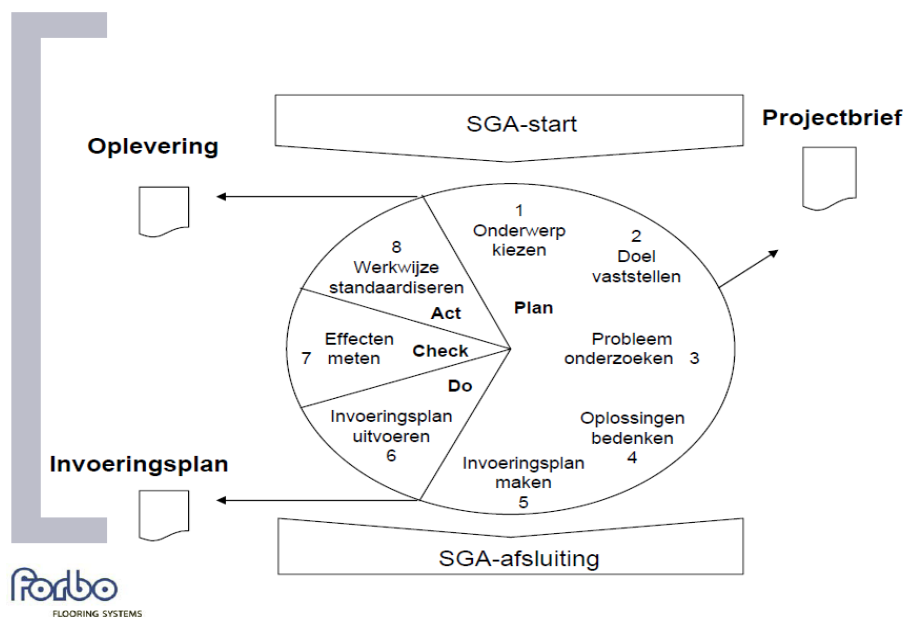


Figuur 2. PDCA-cycle. Hierin wordt het verband weergegeven tussen de PDCA-cyclus en continue verbeteren door middel van het aanbrengen van een standaard om de verbetering te waarborgen (Sokovic, Pavletic, & Kern Pipan, 2010).

2.4 SGA'S

De Small-Group Activity methode kan gezien worden als een uitwerking van de PDCA-cycle methode. In Figuur 3. staan de stappen van een SGA en de bijbehorende documenten bij de betreffende fase van het proces. Het proces en de documentatie zullen hieronder verder worden uitgelegd. De PDCA-cycle (Of SGA uitvoering) wordt geacht goed te zijn in zowel het tijdelijk oplossen als het permanent oplossen van een probleem. Het tijdelijk oplossen van het probleem is gericht op resultaten door middel van het praktisch tackelen en oplossen van het probleem. Een permanente verbeteringsactie bestaat uit het onderzoeken en elimineren van de bronoorzaken en is daarmee gericht op het duurzaam verbeteren van het proces (Sokovic, Pavletic, & Kern Pipan, 2010). Met betrekking tot het tijdelijk en permanent oplossen van problemen onderscheidt (Deming, 1992) twee soorten problemen: Problems of today & Problems of tomorrow, for the company that hopes to stay in business. Hiermee wordt duidelijk gemaakt, dat om als bedrijf in leven te blijven, het belangrijk is om in te zien dat niet alleen de problemen van vandaag belangrijk zijn, maar ook naar problemen die zich in de toekomst voor kunnen doen. Daar is voornamelijk standvastigheid naar de gezette doelen en toewijding aan verbetering van de concurrentiepositie voor nodig.

De SGA-cirkel



figuur 3. SGA-Cirkel (Forbo, 2013).

HET PROCES

Om de stappen kort uit te leggen en de documentatie binnen een SGA te behandelen is er gebruikt gemaakt van het boek van (de Groot, Teeuwen, & Tielemans, 2006). Hoewel het een handboek betreft waarin de wetenschappelijke relevantie ontbreekt (althans het boek bevat geen bronvermelding), is het voor de volledigheid van het theoretisch kader erg van belang, aangezien het veel praktische relevantie bevat. Het handboek wordt door Forbo gehanteerd bij het uitvoeren van een Small-Group Activity. De

acht stappen die het gehele proces van de gehanteerde SGA methode van Forbo vormen zullen hieronder kort worden toegelicht.

1. Onderwerp kiezen

Een onderwerp voor een SGA kan door de opdrachtgever worden aangereikt of door de medewerkers zelf worden ingebracht. Onderwerpen kunnen betrekking hebben op het verbeteren van allerlei werkprocessen of knelpunten in een organisatie.

2. Doel vaststellen

Als team wordt het doel opgesteld voor de SGA. Het opstellen volgens SMART criteria zorgt er voor dat.

- Dat iedereen weet waaraan gewerkt gaat worden, wat het team precies wil bereiken en wanneer.
- Het duidelijk is wanneer het team klaar is.
- De doelstelling richting geeft aan de werkzaamheden van het team
- Motiveert het de teamleden om het resultaat ook daadwerkelijk te halen.

3. Probleem onderzoeken

Om de oorzaak van het probleem te achterhalen is er een goede probleemanalyse nodig. Het gaat dus om het speuren naar bronoorzaken dit kan gedaan worden door middel van verschillende basisgereedschappen van een SGA: Brainstormen, paretodiagram, 5x waarom, visgraatdiagram, stroomdiagram, registratiekaart en grafieken.

4. Oplossingen bedenken

De belangrijkste oorzaken zijn nu gevonden. In deze stap is het de bedoeling dat er oplossingen bedacht worden om de oorzaken van het probleem te elimineren. Er wordt daarom in het begin vaak een brainstormsessie gehouden om alle informatie uit de verschillende disciplines van de teamleden te halen. Om vervolgens een selectie te maken van de best mogelijke oplossingen.

5. Invoeringsplan maken

Het invoeringsplan kan gezien worden als leidraad voor het uitvoeren van de rest van de SGA. Het invoeringsplan is een planning van alle acties die ervoor zorgt dat de oplossingen op tijd en goed ingevoerd worden. Het invoeringsplan is een overzichtelijke weergave, voor welke oplossingen het team heeft gekozen en hoe en wanneer deze ingevoerd moeten zijn. Daarnaast laat het voor iedere oplossing zien wie daarvoor binnen het team verantwoordelijk is. Dit maakt het invoeringsplan een ideaal communicatiemiddel naar het team en de opdrachtgever.

6. Invoeringsplan uitvoeren

In deze stap wordt het invoeringsplan uitgevoerd. Aan de hand van de planning kan de voortgang van de SGA telkens geëvalueerd worden.

7. Effecten meten

Het team heeft de bedachte oplossingen doorgevoerd. Of met behulp van deze oplossingen ook daadwerkelijk de doelstelling gehaald is zal het team de resultaten controleren door middel van metingen.

8. Standaardiseren en borgen van resultaten

Het doel van deze laatste stap is dat er een standaard wordt aangebracht voor het betreffende onderwerpen en er voor wordt gezorgd dat iedereen volgens de afgesproken standaard werkt en blijft werken. Iedereen moet op de hoogte gesteld worden van deze beste manier en deze ook daadwerkelijk gebruiken. Hiermee is de SGA afgesloten.

DOCUMENTATIE

Bij een SGA kunnen ook de nodige documentatiestukken worden bijgehouden in de vorm van: een projectbrief, invoeringsplan en oplevering (de Groot, Teeuwen, & Tielemans, 2006).

- De projectbrief, is het document waarin de opdrachtgever en het SGA-team hebben vastgelegd wat het onderwerp is en welke doelen nagestreefd worden.
- Het invoeringsplan, bevat de in te voeren stappen of oplossingen. Tevens stelt het team voor ieder actiepoint een eigenaar vast binnen het team. Het invoeringsplan kan gebruikt worden als leidraad gedurende de SGA.
- Opleveringsdocument, tot slot schrijft het team een opleveringsdocument waarin de resultaten van de SGA zijn vastgelegd.
- Eventueel kan er nog een eindpresentatie volgen.

De rapportagemomenten dienen zowel als informatie bron voor het team als voor de opdrachtgever van de SGA (de Groot, Teeuwen, & Tielemans, 2006). Het standaardiseren van werkzaamheden wordt ondersteund door het goed bijhouden van de documentatie of werkinstructies die in hoofdlijnen de eisen van het werk weergeven (Ortiz, 2010).

2.5 LEARNING ORGANIZATION

In elke vorm van groepsprocessen is de vormgeving van het leiderschap een belangrijk punt. Door (Dahlgaard, Kai, & Kanji, 1995) wordt leiderschap gezien als de basis van TQM. Zonder leiderschap zou het onmogelijk zijn om TQM te implementeren in een educatief systeem. Met leiderschap wordt bedoeld op het proces van invloed hebben op een organisatie (of groep binnen een organisatie) in de inspanning naar het behalen van een doel of goal (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Leiderschap binnen de SGA methode kan mogelijk van invloed zijn op de effectiviteit van de uitvoering van het SGA proces. Binnen het handboek dat Forbo hanteert worden de rollen voor de SGA leider beschreven als volgt.

- De SGA-leider is degene die de doelgerichtheid van het verbeterteam bewaakt.
- Begeleiden van de teamontwikkeling
- Begeleiden van het proces
- De SGA-leider is de informatiebron van de opdrachtgever.
- De SGA-leider zorgt ervoor dat afspraken nagekomen worden.
- Houdt zich niet bezig met de inhoud (moet dus onafhankelijk zijn). (de Groot, Teeuwen, & Tielemans, 2006).

Volgens (Deming, 1992) moet de focus van het leiderschap liggen op het verbeteren van de mensen en machine, het verbeteren van kwaliteit, het verhogen van de output, en tegelijkertijd het belang van vakmanschap laten zien. Daarnaast is de leider verantwoordelijk voor het verbeteren van het proces, om het mogelijk te maken dat, op een continue basis, iedereen zijn werk beter doet met een hogere tevredenheid (Deming, 1992).

Door het aannemen van de SGA methode probeert men (in ieder geval de eerste stap) een 'learning organization' te creëren. Die de organisatie in staat stelt om op een dynamische manier te kunnen veranderen en de mogelijkheid hebben om zich te kunnen ontwikkelen om organisatie doelen te

kunnen halen. Daarbij wordt de 'human component' als het meest uitdagende aspect van organisatie verandering. Als de werknemers bereid zijn en in staat zijn om te veranderen, is het waarschijnlijker dat de organisatie kan leren en uiteindelijk kan veranderen (Boselie, 2010). Wanneer er genoeg draagvlak wordt gecreëerd voor het kunnen doorvoeren van verandering. Wordt een organisatie, die in staat is om continue vernieuwingen door te voeren, in de verscheidenheid van kennis, ervaring en vaardigheden binnen een cultuur die vragen en uitdagingen stimuleert mogelijk geacht (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). (Matsuo & Nakahara, 2013) voorspelden dat de PDCA practices het leren op de werkplek vergroten door middel van het faciliteren van 'problem solving', en dat werkplekken die gebruikmaken van de PDCA toepassingen bij zou dragen aan het verwerven, delen en institutionalisering van nuttige, nieuwe kennis en vaardigheden en het elimineren van verouderde kennis en vaardigheden. Het is echter wel van belang dat het ontwikkelen en trainen van de mensen een belangrijke rol speelt in het motiveren van de teamleden naar het inzien dat verbeterprocessen een activiteit is die de moeite waard is (Slack, Chambers, & Johnston, 2010). Een organisatie heeft namelijk niet alleen goede mensen nodig, maar mensen die zich verbeteren door middel van educatie (Deming, 1992).

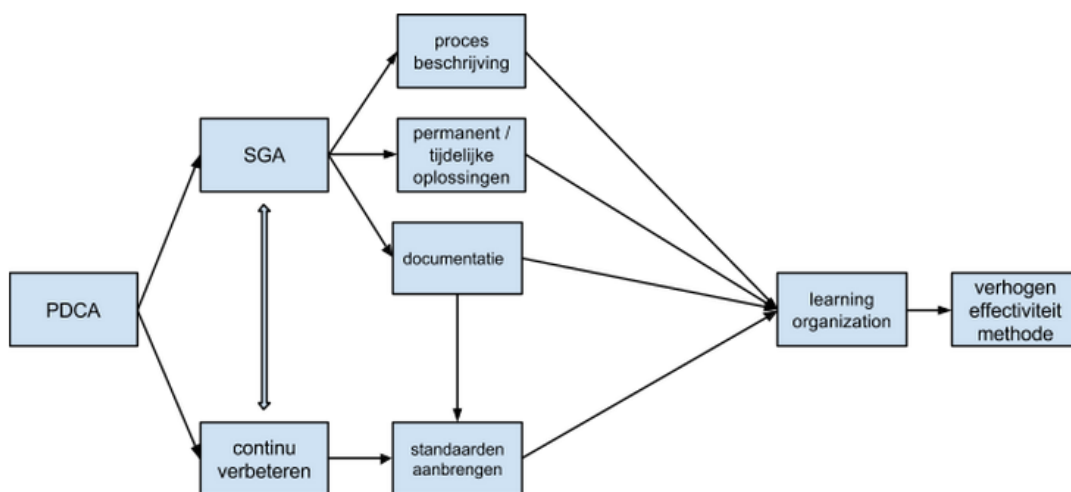
2.6 CONCLUSIE

Allereerst is het belangrijk weer te geven wat in 2.1 is vastgesteld, dat de theorieën een link leggen tussen het kwaliteitsconcept en het continu verbeteren. Dit is belangrijk, omdat deze concepten in combinatie regelmatig terugkomen binnen dit onderzoek en weergeeft wat je met de SGA methode wilt bereiken. Namelijk met het gebruik van een Kwaliteitsconcept (SGA) continue blijven verbeteren binnen de organisatie en daarmee Problemen oplossen en potentiële kansen benutten.

Ten tweede werd er al eerder de link gelegd met continu verbeteren en wordt in 2.2 de 'act' fase als belangrijkste fase van de PDCA-cycle gezien. De fase waarin de resultaten gewaarborgd worden en er een standaard aangebracht wordt om een 'lock in' voor het probleem te creëren en het er van weerhoudt terug te keren.

Ten derde komt in 2.3 naar voren dat men met de SGA methode zowel permanente oplossingen kan produceren als tijdelijke oplossingen. Dit is van belang aangezien Forbo naar voren laat komen dat het vaak problemen op een ad hoc manier oplost. Hieruit kan geconcludeerd worden dat met de SGA methode het mogelijk is om tijdelijke/specifieke oplossingen aan te dragen. Tot slot komt aan bod dat de documentatie binnen een SGA goede ondersteuning kan bieden in het standaardiseren van werkzaamheden en daarnaast functioneert als informatiebron voor het team en de opdrachtgever.

Tot slot wordt leiderschap als cruciaal gezien in een educatief systeem en kan dus van invloed zijn op de effectiviteit van de uitvoering van het SGA proces. Daarnaast laten de theorieën in 2.4 ook zien dat het uitdagendste aspect van organisatieveranderingen de 'human component' is. Hieruit kan geconcludeerd worden dat wanneer er genoeg draagvlak gecreëerd is voor een organisatieverandering, in dit geval een organisatie kan ontstaan die in staat is om continu vernieuwingen door te voeren, in de verscheidenheid van kennis, ervaring en vaardigheden binnen een cultuur die vragen en uitdagingen stimuleert. Daarnaast komt het belang van het ontwikkelen en trainen van de mensen naar voren, het is belangrijk mensen te motiveren en te laten inzien en dus te leren dat het tijd besteden aan verbeterprocessen de moeite waard is, een learning organization. Hieronder volgt als afsluiting van het theoretisch kader het theoretisch model.



Figuur 4. Theoretisch model: het structureel oplossen van problemen.

3. METHODIEK EN ONDERZOEKSAANPAK

In de methodiek wordt de aanpak van het uit te voeren onderzoek uitgewerkt en toegelicht. Dit zal inhouden, dat er wordt gekeken naar de manier waarop van het begin tot het eind data wordt verkregen. Tevens wordt aandacht besteed aan hoe de data worden beoordeeld en geanalyseerd, om uiteindelijk tot een gedegen advies te komen voor Forbo. Om de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen te kunnen beantwoorden is er een literatuuronderzoek gedaan. Naast dit theoretische onderzoek waarin de verschillende inzichten worden besproken met betrekking tot de Small-Group Activities en nieuwe theorieën zijn geïntroduceerd waaruit de analyse zal plaats vinden, zal nu de aandacht gevestigd worden op de Small-Group Activities van Forbo. Omdat Forbo relatief nog niet zo lang bezig is met het in werking brengen van deze verbetergroepen, is er weinig documentatie beschikbaar, maar is er wel een behoefte ontstaan om het proces beter in kaart te brengen en daarmee de effectiviteit van de methode te kunnen vergroten.

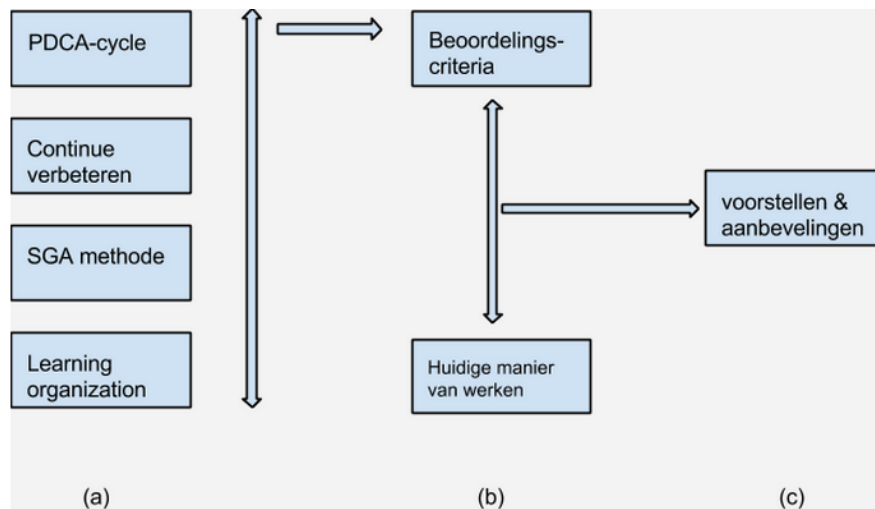
3.1 ALGEMEEN

Om een beter beeld te krijgen van het SGA-proces binnen Forbo, zal eerst een analyse worden weergegeven van de huidige situatie waarin het proces beschreven zal worden van hoe de SGA tot stand komt tot de afsluiting van de SGA. Vervolgens zal dit nieuwe inzichten geven in de gaande processen en worden mogelijke probleemgebieden geïdentificeerd. Vervolgens zal er op worden ingegaan hoe een SGA kan bijdragen aan het continue verbeteren van de organisatie. Dit is belangrijk om weer te geven aangezien dit één van de kerntaken van Forbo is waarbij een SGA een belangrijke rol speelt. Daarnaast zal naar voren komen waar de focuspunten zouden moeten liggen met de uitvoering ervan. Vervolgens zal er worden gekeken naar de achterliggende motivatie van het ad hoc oplossen van problemen binnen de organisatie en zal duidelijk worden wat de mening van de medewerkers is richting de methode. Na het bloot leggen van enkele focuspunten zal er verderop in het onderzoek een case study gedaan worden. De case study zal bestaan uit drie cases van afgeronde SGA's waarbij achterhaald zal worden of de focuspunten waarin het eerste deel van het onderzoek de hand opgelegd is ook daadwerkelijk terugkomen in de SGA's en daarbij bijdragen aan het beperken van de resultaten die voortvloeien uit de SGA's.

3.1.1 ONDERZOEKSMODEL

Het doel van dit onderzoek is om tot een formulering van beargumenteerde voorstellen voor verbeteringen van deze Small-Group Activity methode te komen. In dit onderzoek bestudeer ik de huidige manier van werken met de SGA methode bij Forbo, waarbij de SGA methode als het onderzoeksobject wordt beschouwd. Als voornaamste beoordelingscriterium neem ik de doelen die de organisatie van Forbo met de huidige methode zegt na te streven. Hierbij wordt er gekeken naar in hoeverre deze doelen zijn of worden bereikt (doelbereiking), en wel als gevolg van de uitgevoerde methode (effectiviteit). Dit wordt door (Verschuren & Doorewaard, 2007) productevaluatie genoemd.

Voor het verder uitwerken van het onderzoek heb ik een schematische weergave van het onderzoekmodel gemaakt die te zien is in figuur 4.



Figuur 5. Het onderzoekmodel opgesteld d.m.v. (Verschuren & Doorewaard, 2007).

(a) Een bestudering van verschillende theorieën en onderzoeksresultaten op het gebied van de PDCA cyclus, Continue verbeteren, SGA methode en Learning organization, met daarnaast een vooronderzoek, levert beoordelingscriteria (b). Dat in dit onderzoek gedaan wordt op de eerder beschreven manier van productevaluatie, waarmee de effectiviteit van de huidige manier van werken met de SGA methode van Forbo beoordeeld wordt. (c) De beoordelingsresultaten worden verwerkt tot voorstellen voor verbeteringen van de SGA methode. Die vervolgens weer van invloed zijn op de eerder vastgestelde gebieden en bijbehorende theorieën in de uitvoering daarvan binnen Forbo.

3.1.2 DATA VERZAMELING

Om de benodigde informatie te verzamelen zijn in de eerste plaats interviews gehouden met de werknemers van Forbo die werkzaam zijn op het gebied van SGA's. In totaal zijn er 9 personen geïnterviewd die de betrokkenheid van de verschillende afdelingen in het SGA gebied vertegenwoordigen om de betrouwbaarheid te vergroten en verschillende perspectieven naar voren te laten komen hieronder vielen: productieiders, productiemedewerkers, kwaliteitsmanagers en mensen van de technische dienst (van Aken, Berends, & van der Bij, 2012). Deze personen fungeerden zowel als teamleden dan wel voorzitter van een SGA groep, sommigen van de groep hebben in beide posities al deelgenomen aan een SGA. De potentiële groep van respondenten was relatief gezien niet groot en bestond uit zo'n 23 personen die al eens aan een SGA deelgenomen hadden. Omdat de groep niet groot was en verschillen tussen de personen juist belangrijk was op basis van afdeling en functie (voorzitter/teamlid) is er gekozen om de personen zelf uit te kiezen met behulp van één van de aanspreekpunten binnen Forbo. De groep kon echter niet eenvoudig uitgebreid worden omdat men binnen Forbo met een drieploegensysteem werkt waardoor er bepaalde mensen in de nachtdienst

werken en dus niet aanwezig konden zijn voor gesprekken. Er is gekozen voor semi-structured interviews. Dit is een flexibele manier van data verkrijgen waarbij tijdens de gegevensoverdracht ingespeeld kan worden op de voor ons relevante gebieden, die ons kunnen helpen antwoord te geven op de hoofdvraag (Gerring, 2012). Het interview biedt op deze manier ruimte om in te spelen op relevante onderwerpen die hierdoor verder uitgelicht kunnen worden door middel van doorvragen. Ten tweede zal er gebruik gemaakt worden van observatiemogelijkheden zoals het bijwonen van enkele SGA bijeenkomsten en zal gebruikt worden om de interviews aanvulling te geven.

Ten derde zal er informatie worden verkregen vanuit de documentatie die aanwezig is met betrekking tot de SGA's. De documentatie zal voornamelijk bestaan uit de projectbrieven, invoeringsplannen en opleveringsdocumenten van afgeronde SGA's. Echter moet geconstateerd worden dat de documentatie in beperkte zin aanwezig is. Het direct halen van informatie is dus beperkt, maar juist ook het ontbreken van de documentatie kan bijdragen aan het beoordelen van het functioneren van de methode. Gevolgd door de constatering dat de documentatie (nog) niet naar behoren is.

Voor de case study wordt er net als bij de interviews gebruik gemaakt van de aanwezige documentatie. Alleen het controleren van de aanwezige documenten kan al inzage geven in een SGA uitvoering. En kan er een verschil of overeenkomst te zien zijn tussen de constatering van de medewerkers en wat de documentatie als informatie levert. Bij het ontbreken van enkele stukken van documentatie wordt erbij de facilitators van de SGA's verder doorgevraagd naar de benodigde informatie.

3.1.3 DATA ANALYSE

In eerste instantie zijn alle interviews volledig uitgeschreven in de bijlage. Vervolgens zijn er stukken tekst gecodeerd op basis van deelvragen (open coderen). Dit is gedaan om relaties te kunnen leggen met de fragmenten. Vervolgens zijn de codes onderverdeeld in sub-codes om de informatie beter te kunnen groeperen (Axiaal coderen). Uiteindelijk zijn de fragmenten per deelvraag (of sub-deelvraag) horizontaal uiteengezet om zo de juiste antwoorden (onderwerpen) op de vragen bij elkaar te krijgen (Selectief coderen). De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in hoofdstuk 4. Tijdens de data analyse is er gebruikt gemaakt van Microsoft Excel. Hierbij werden geïnterviewde op de horizontale as vermeld en de vragen (codes) op de verticale as.

3.2 CASE STUDY

Om duidelijk in kaart te brengen wat er goed of fout ging bij het SGA-proces van Forbo, is er gekozen voor een multiple case study. Het gebruik van een cross-case analysis zorgt ervoor dat de bevindingen die gedaan worden in de multiple case studie krachtiger en een hogere generaliseerbaarheid bevat dan bij een single case study (Yin, 2009). Het doel van deze case study is om eerder geconstateerde probleempunten te bevestigen dan wel inzicht te verkrijgen in aanvullende aspecten over de uitvoering van het SGA-proces. Er zijn daarom drie SGA's gekozen als case. Deze zijn gekozen op basis van dat ze afgesloten zijn zodat alle documentatie van de SGA aanwezig zou moeten zijn. Het selecteren van de

cases was echter lastig aangezien ik in eerste instantie geen toegang tot de data had. De gekozen cases reflecteren verschillende punten in de tijd dat Forbo met de SGA methode werkt. Door middel van het pakken van cases uit verschillende tijdsbestekken kunnen verschillen in de tijd met het werken met de methode weergegeven worden.

Voor het analyseren van deze cases worden een aantal documenten gebruikt worden, onder andere de projectbrief, het invoeringsplan, opleveringsbrief en de aanwezige notulen van de SGA. Tevens is er ter verduidelijking uitvoerig gesproken met de twee facilitators die de SGA's uitgevoerd hebben. Voor de vergelijkende case study is er gebruik gemaakt van de hiërarchische methode: waarbij het onderzoek in twee fasen is uitgevoerd. Allereerst worden de cases afzonderlijk onderzocht en daarbij onafhankelijk bestudeerd. Bij de analyse van de cases zijn ze in vast patroon weergegeven namelijk in het stappenplan van de SGA methode om zo het gehele proces te beschrijven. Dit vergemakkelijkt het uitvoeren van de vergelijking in fase twee (Verschuren & Doorewaard, 2007). In deze tweede fase zullen de resultaten uit fase één als input gelden voor een vergelijkende analyse over alle onderzochte cases. Hierbij wordt er gezocht naar een verklaring voor de gevonden overeenkomsten en verschillen tussen de diverse cases die in de eerste fase naar voren zijn gekomen (Verschuren & Doorewaard, 2007). Door middel van de case study wordt er een integraal beeld verkregen van de SGA methode. Dat met name een voordeel kan zijn in een onderzoek gericht op verandering van een bestaande situatie (Verschuren & Doorewaard, 2007).

4. RESULTATEN EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden besproken die behaald zijn bij de uitvoering van het onderzoek. De opgestelde deelvragen zullen per paragraaf worden uitgelicht aan de hand van een analyse van informatie die verkregen is tijdens de interviews met SGA leden. Verderop in het hoofdstuk zal een case study volgen met drie geanalyseerde SGA cases.

4.1 HOE ZIET HET PROCES VAN DE SMALL GROUP ACTIVITIES ERUIT?

Om inzicht te verkrijgen in de huidige uitvoering van het SGA proces binnen Forbo, zal het proces nu kort uiteengezet worden. Het proces zal uiteengezet worden door middel van de stappen van de SGA-cirkel dat Forbo hanteert bij de uitvoering van de methode.

1. Zetten van het onderwerp:

Een onderwerp dat gebruikt kan worden voor een SGA komt in de meeste gevallen vanuit een hoger punt in de organisatie dan daar waar het probleem daadwerkelijk is ontstaan of een kans zich voordoet om te verbeteren, de productielijnen. Het kan ook andersom zijn dat de medewerker aangeeft dat zich ergens een probleem voordoet en aan zijn ploegleider aandraagt dat het een potentieel onderwerp voor een SGA is. Echter blijkt dat de medewerkers het niet snel aangeven, er heerst enige onduidelijkheid bij wie ze terecht kunnen met betrekking tot de SGA. Het identificeren van een potentieel onderwerp voor een SGA en het initiatief van de medewerkers richting de SGA methode geeft nog enkele problemen, valt af te leiden uit de interviews met de teamleden. Alle gedane SGA's zijn alleen gefocust op het verbeteren en oplossen van problemen binnen de productielijnen en is dus nog niet ergens anders in de organisatie gebruikt.

2. Het doel vaststellen:

Dit is de fase waarin het team wordt samengesteld en waar de groepsvoorzitter en facilitator ervoor zorgen dat alle disciplines van de organisatie die bij kunnen dragen aan de SGA bij elkaar worden gehaald. In de meeste gevallen bestaat de multidisciplinaire groep uit zes á zeven personen met daarin mensen vanuit de Technische dienst, Kwaliteitsdienst, productiemedewerkers en is vaak de groepsleider van de desbetreffende afdeling waar het probleem zich bevindt groepsvoorzitter. Daarnaast is er een onafhankelijke facilitator die zorgt dat de structuur binnen de groep wordt aangehouden. Met het team wordt vervolgens een SMART doelstelling geformuleerd. De facilitator geeft te kennen dat het vaak lastig kan zijn goed grip op de zaak te houden aangezien hij in principe geen inhoudelijke kennis van het onderwerp heeft en daardoor in de problemen kan komen met het meetbaar maken van de doelstelling. De facilitator is daarmee afhankelijk van het verantwoordelijkheidsgevoel van de groep. De teamleden moeten zelf ook het belang inzien van het vasthouden aan de structuur. De geïnterviewde teamleden geven te kennen dat er in het begin van een SGA vaak wordt verteld wat een SGA is, maar kunnen niet de stappen noemen en geven aan daar ook niet echt mee bezig te zijn. Na het afronden van het vaststellen van het doel is het de bedoeling dat er een projectbrief wordt opgesteld. De documentatie

van de gehele SGA laat veel te wensen over, maar kan volgens de teamleden goed dienen als communicatiemiddel tussen de werkploegen om een duidelijk overeenkomst te creëren in werkmethoden. Echter zijn veel medewerkers ook van mening dat alle documentatie aanwezig is op de zogenaamde G-schijf van de organisatie waar iedereen binnen de organisatie bij kan. Na het bekijken van de G-schijf bleek vaak alleen de notulen aanwezig te zijn, en dus geen projectbrief, invoeringsplan en opleveringsplan aanwezig. In een enkel geval was er iets van de documentatie aanwezig, maar nooit compleet.

3. Probleem onderzoeken

De bedoeling van het probleem onderzoeken is het probleem ontdekken en elimineren uit de organisatie. De facilitator houdt in veel gevallen een brainstormsessie waarin alle teamleden aan het woord komen en hun mening geven vanuit hun verschillende disciplinaire ervaringen. In veel gevallen komt het voor dat er binnen de organisatie brandjes geblust worden en daarmee wordt alleen een tijdelijk oplossing voor de problemen gezocht. Veelvuldig komt er naar voren dat de productie koste wat het kost draaiende gehouden moet worden en daarom vaak naar een ad hoc oplossing wordt geneigd. Er wordt op die manier meteen actie ondernomen in plaats van te onderzoeken waar het probleem daadwerkelijk vandaan komt. Deze manier, van willen handelen, komt sterk naar voren bij de meeste medewerkers.

4. oplossingen bedenken

Binnen de organisatie is er erg weinig uitloop van personeel, dat wil zeggen dat de meeste mensen er al heel wat jaren rond lopen. Dit betekent ook dat er veel expertise aanwezig is binnen de organisatie. Dit brengt echter wel een probleem met zich mee namelijk dat men de oplossing denkt te weten voordat het onderzocht is en direct het probleem wil aanpakken. De facilitator moet er daarom op toezien dat de structuur volledig wordt doorlopen. De SGA teamleden geven te kennen vaak liever voor een directe en dus snelle aanpak te willen gaan in plaats van het volgen van het stappenplan van de SGA. Door het hanteren van deze manier wordt er vaak alleen een tijdelijke oplossing gevonden, zodat de productie kan blijven draaien. Aan deze tijdelijke oplossing wordt er echter naderhand geen tijd meer besteed. Het daarmee daadwerkelijk onderzoeken van het probleem en de oorzaak ervan identificeren blijft achterwege. Met het niet standaardiseren van de oplossing voor het probleem wordt er geriskeerd dat het voorgedane probleem zich snel en gemakkelijk weer voordoet.

5. Invoeringsplan

Met het gehele SGA team wordt in deze stap alles in kaart gebracht, zodat er een overzichtelijke weergave van de gehele SGA ontstaan. Aan het eind van deze stap moet er een document opgesteld worden van het onderwerp dat in de bespreking met de opdrachtgever van de SGA als een go/no go meetmoment van de SGA kan betekenen. Echter blijkt uit de aanwezige documentatie dat dit vaak niet aanwezig is of in beperkte mate.

6. Invoeringsplan uitvoeren

Met deze stap zou dus het opgestelde plan uitgevoerd moeten worden, echter is dit document dus vaak niet aanwezig. Het effect hiervan is wellicht terug te zien in de rolverdeling onder de teamleden. Bij het behandelen van actiepunten wordt er gevraagd wie een punt wil oppakken en daarmee blijft het punt vaak in het midden en ontstaat er onduidelijkheid.

7. Effecten meten

In deze op één na laatste stap worden alle verzamelde resultaten gemeten. De terugkoppeling van de gemeten effecten naar de teamleden toe blijkt vaak karig te zijn. Het kan voorkomen dat er een terugkoppeling komt vanuit een ander deel van de organisatie zoals bijvoorbeeld de kwaliteitsdienst die resultaten laat zien in plaats van door de facilitator en voorzitter van de groep. Er volgt dan dus ook geen bespreking over de resultaten. Dit heeft toch een ontmoedigend effect voor de teamleden, terwijl het resultaat van de SGA juist wel goed kan zijn en dus een positieve impuls kan geven aan de teamleden.

8. Standardiseren en borgen van het resultaat.

In deze afrondende fase is het de bedoeling dat de behaalde resultaten gewaarborgd worden om er voor te zorgen dat het probleem niet zal terugkeren of weer eenvoudig op te lossen zal zijn. De standaardisatie van een SGA houdt vaak in dat er middelen worden gecreëerd om met het probleem om te kunnen gaan.

4.2 WELKE PROBLEMEN ZIJN TE IDENTIFICEREN?

Na een analyse van de huidige situatie, die ons duidelijkheid geeft over hoe het proces binnen Forbo verloopt, zullen er nu mogelijke probleemgebieden aangedragen worden. Dat wordt gedaan door middel van de interviews met de teamleden die gericht waren op het identificeren van problemen van de SGA's binnen Forbo. Daarna wordt er een verdere analyse gemaakt van de interviews om problemen te identificeren die niet direct door de werknemers waren opgemerkt om verbeterd te worden, maar wat opgemerkt kan worden uit de rest van de interviews. Op basis hiervan zal er voor het gemak onderscheid gemaakt worden tussen direct aangedragen en indirect aangedragen problemen.

4.2.1 DIRECT AANGEDRAGEN

De problemen/voorbeelden die genoemd zijn door de geïnterviewde teamleden van SGA's zijn hieronder opgesomd. Als resultaat op de vraag wat ze na eigen inzicht als verbetering zouden willen zien. Bij de teamleden komt vooral naar voren dat er zich problemen voordoen rond het communicatieproces binnen een SGA. Het probleem wordt dan ook drie keer aangedragen in tegenstelling tot de andere problemen die elk één keer naar voren komen. Op basis van deze constatering zouden we dus kunnen zeggen dat de communicatie binnen het proces voor problemen zorgt. Communicatie staat daarom ook bovenaan de opsomming, daarna volgt het initiatief van de medewerkers, omdat het aansluit op het communicatie probleem. Gevolgd door draagvlak omdat hier een link naar toe wordt gelegd. De andere problemen komen kort aan bod.

-Communicatie: *Een verdere uitleg van dit aangedragen probleem volgt hieronder en wordt uitgebreid besproken.*

-Initiatief: *Dit probleem wordt hieronder verder uitgewerkt.*

-Draagvlak vergroten: *Dit probleem wordt hieronder verder uitgewerkt.*

-Structuur: Er komt naar voren dat er niet altijd goed uitgelegd wordt aan de betrokkenen wat een SGA inhoudt en hoe er gewerkt gaat worden. Door dit te verbeteren zou er meer structuur ontstaan in de uitvoering.

-Gemotiveerde mensen: Om een SGA goed te laten verlopen wordt het belang van gemotiveerde mensen aangedragen. Echter wordt er niet verondersteld dat dat nu een probleem is. Mensen die weten waar ze over praten en mee willen denken zijn belangrijk voor de oplossing.

-Niet doelbewust genoeg: Het probleem dat zich voordoet wanneer er financiële beperkingen zijn verbonden aan een probleem. En de SGA het probleem nog niet voldoende oplost.

-Uitdelen van de opdrachten: Het uitdelen van de SGA opdrachten (onderwerpen) komt niet altijd bij iemand terecht die in het onderwerp geïnteresseerd is. Dit zorgt ervoor dat het probleem langer blijft liggen. Er wordt verondersteld dat wanneer je een SGA opstart, wat je zelf geconstateerd hebt, dat je daar meer voldoening uithaalt.

Het probleemgebied dat het meest naar voren komt is het gebied van communicatie. Er wordt aangehaald dat de communicatie verbeterd zou moeten worden, maar dat dankzij het uitvoeren van de SGA methode de communicatie met betrekking tot problemen binnen de organisatie ook al verbeterd is in vergelijking tot voor de invoering van de methode. Dit zou komen doordat het samenstellen van een multidisciplinair team een belangrijke bijdrage levert in het productieproces. Iedereen binnen een SGA heeft zijn eigen inzichten in het productieproces, daardoor kan er sneller gereflecteerd worden of een bepaalde oplossing mogelijk is of niet. Hoewel de communicatie met betrekking tot het zoeken van een oplossing goed gaat wordt er later in het SGA proces weinig terugkoppeling gegeven. Een verbetering van de terugkoppeling van de resultaten zou onder de ondervraagden gewenst zijn. Dit zou met name bijdragen aan de motivatie van de teamleden om zich de volgende keer weer aan te sluiten bij een SGA.

De communicatie naar de productieploegen zorgt vaak voor vertragingen in het SGA proces. Door slechte communicatie is het vaak niet duidelijk bij alle ploegen voor welke oplossing is gegaan. Input dat geleverd wordt door de ene productieploeg en gebruikt wordt door de SGA groep is dan niet in overeenstemming met de andere productieploeg waardoor er weer een andere oplossing gevonden moet worden zodat beide ploegen het beste kunnen werken. Dit zorgt voor frustraties en haalt de snelheid uit het SGA proces.

INITIATIEF & DRAAGVLAK

Als aansluiting op het gebied van communicatie is het nemen van initiatief door de teamleden zelf ook een groot probleem. Er wordt door een teamlid en tevens groepsleider aangedragen dat er ook in het algemene groepsoverleg het probleem van een bepaalde SGA naar voren wordt gebracht om er over na te denken en met een idee te komen. Echter komt hij tot de constatering dat dat binnen Forbo (nog) niet zo goed werkt en dat er verder geen initiatief genomen wordt. Daarnaast geeft hij ook aan dat dat voornamelijk bij oudere werknemers het geval is.

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat het initiatief tonen met betrekking tot het aandragen van een potentieel onderwerp voor een SGA ook te wensen overliet. Dit zijn punten die er op wijzen dat de methode nog niet genoeg is geaccepteerd binnen Forbo en dat men kennelijk de bruikbaarheid van de methode (nog) niet in zien of het te onduidelijk vindt. We kunnen hier uit constateren dat het draagvlak voor de organisatieverandering alsnog niet groot genoeg beschouwd kan worden.

4.2.2 INDIRECT AANGEDRAGEN

DOCUMENTATIE

Het bijhouden van de SGA documentatie kan bijdragen aan het communicatieproces en daarmee in zijn geheel het proces beter ondersteunen zoals weergegeven in 2.4. Figuur 2 laat zien dat er binnen een SGA gebruikt gemaakt moet worden van een projectbrief, invoeringsplan en opleveringsbrief. Eerder werd al geconstateerd dat de documentatie niet volledig is en dus niet voldoende ondersteuning biedt aan het SGA proces. Dit is een belangrijk aandachtspunt. Het grootste gedeelte van de ondervraagden ziet niets tot weinig terug van de documentatie al dan niet alleen in de verwerking van notulen, die overigens wel altijd aanwezig zijn. Hieruit kunnen we concluderen dat de standaarddocumenten niet voldoende worden gebruikt. De meeste van de ondervraagden geven echter wel aan dat de documentatie belangrijk is. De helft van de ondervraagden denkt dan ook dat alles aanwezig op de G-schijf, hoewel dat niet het geval is. Het belang van het gebruik van de documentatie komt ook naar voren met betrekking tot het contact tussen de productieploegen, en kan er door middel van de documentatie gewezen worden op de gemaakte afspraken mocht ergens onenigheid over ontstaan. Tot slot komt naar voren dat het ook daadwerkelijk gezien wordt als goed communicatiemiddel en dat het vastleggen van bepaalde dingen regelmatig ontbreekt binnen de organisatie en dat er daardoor veel langs elkaar heen loopt.

NAZORG

Uit hoofdstuk 2.2 komt naar voren dat de 'act' fase in de PDCA cyclus wordt beschouwd als de belangrijkste fase. De fase waarin er dus gehandeld wordt om de processen te verbeteren en de resultaten te waarborgen in het proces. Dit proces heeft alles te maken met de standaardisatie en de nazorg van een SGA. Meer dan de helft van de ondervraagden geeft aan dat men de standaardisatie niet ziet terugkomen in een schriftelijk document en dat er regelmatig verder ook niet naar de leden wordt gecommuniceerd over het resultaat van de SGA. De constatering dat de teamleden vinden dat ze in veel gevallen de terugkoppeling van de behaalde resultaten missen is een belangrijk punt om vast te stellen. Aangezien ze ook daadwerkelijk met het resultaat van de SGA zullen moeten werken als oplossing van het probleem. Het onvoldoende geven van feedback over de resultaten zorgt dus voor onduidelijkheid en lost het probleem niet op ondanks dat er een oplossing is. Het zou daarom belangrijk kunnen zijn om na de terugkoppeling ook bij te houden of men zich aan de standaardisatie houdt. Daarnaast wordt er hierdoor een negatief beeld gecreëerd. Ook wordt aangehaald dat sommige problemen wel worden 'opgelost', maar nog niet naar behoren en dat er daarna geen vervolgplan komt. Dit zorgt voor demotivering van de teamleden om de volgende keer weer deel te nemen, omdat men het resultaat van de SGA niet ziet.

LEIDERSCHAP

Leiderschap wordt als essentieel gezien binnen een educatief aldus hoofdstuk 2.5. De vormgeving van het leiderschap binnen een SGA binnen Forbo is in eerste instantie onduidelijk. Er is een Facilitator van de groep (onafhankelijk) en er is een voorzitter van de groep (afhankelijk), die functioneert als teamlid en in de meeste gevallen groepsleider is van een productieploeg. Degene die uiteindelijk verantwoordelijk is voor de resultaten van de groep is de onafhankelijke leider zoals opgemaakt kan worden uit de lijst met rollen in hoofdstuk 2.5, dus de facilitator. De facilitator is dan ook degene die enkele trainingen op het gebied van SGA's heeft gehad. In de praktijk blijkt dit echter nogal onduidelijk naar voren te komen. Binnen de interviews wordt er vaak gesproken over teamleiders, voorzitters, leidinggevend en allerlei vergelijkbare benamingen maar met verschillende personen er achter. Er komt niet duidelijk naar voren wie nou de eindverantwoordelijke voor de groep is. In theorie zou dat de facilitator moeten zijn, aangezien hij onafhankelijk is en zich niet kan bemoeien met de inhoud. De twee taken van voorzitter en facilitator lopen ietwat door elkaar, waardoor de verantwoordelijkheid ook niet herleid kan worden naar één persoon.

Op het gebied van teamontwikkeling, wat zoals beschreven in 2.5 een taak is van de SGA-leider, bevinden zich nog verbeterpunten. Hoewel er vaak wel een kennismaking met de methode plaatsvindt in de beginfase van het proces, wordt dit toch te gering bevonden. Men wil duidelijk weten van hoe en wat er gaat gebeuren. Het creëren van duidelijkheid binnen de groep en daarbij ook een verbetering in besluitvorming zal bijdragen aan de structuur. Bijvoorbeeld wanneer iemand niet aanwezig kan zijn omdat de planning dat niet toelaat.

4.3 WAT VINDEN DE SGA TEAMLEDEN VAN DE METHODE?

Er wordt nog weinig initiatief getoond richting de methode. Het zou daarom van waarde kunnen zijn om te peilen wat de mensen die met de methode gewerkt hebben eigenlijk vinden van de methode. Op basis van de interviews blijkt dat acht van de negen ondervraagden het een goede methode vinden om structureel problemen op te lossen vanuit de organisatie. En dat het met name erg belangrijk wordt gevonden om mensen van de verschillende disciplines inspraak te geven, zodat er met mensen gesproken kan worden die men normaal niet zou tegen komen binnen de organisatie. Het overdragen van kennis naar elkaar wordt dus als belangrijk beschouwd. Zo wordt er een voorbeeld genoemd dat er in het verleden ploegen zijn geweest die de productie beter konden laten draaien, maar hun aanpassingen niet deelden met de andere ploegen. Er wordt aangehaald dat dit al deels doorbroken is met de invoering van de SGA methode. Eén van de ondervraagden geeft als enige te kennen het belang van de methode niet in te zien. Met daarmee als voornaamste reden dat het te lang zou duren om problemen op te lossen.

CONTINU VERBETEREN

In dit onderzoek worden de punten, probleem oplossend samenwerken en het continue verbeteren van de organisatie samen gezien. De theorie laat dan ook zien dat de multidisciplinaire groepen (de SGA's), de organisatie kunnen blijven verbeteren als er een standaard aangebracht wordt. Forbo geeft aan dat het al lange tijd worstelt met het feit dat er binnen de organisatie vaak brandjes geblust worden in plaats van het structureel oplossen van problemen. Door middel van het inbrengen van de SGA methode is dat deels doorbroken. Uit het vorige stuk blijkt dat de methode goed is geaccepteerd door de mensen

die er al mee gewerkt hebben. Echter komt er duidelijk naar voren (in 4.2.1) dat de mensen uit de productie nog niet de gedachtegang hebben om het probleem structureel aan te pakken.

Uit de interviews blijkt dat er op dit moment nog vaak voor een ad hoc oplossing wordt gekozen. Met als voornaamste reden dat de productie draaiende gehouden moet worden. Dat is natuurlijk begrijpelijk voor een organisatie die zijn geld verdient met de productie. Maar dit betekent voren dat er in veel gevallen geen tijd meer wordt besteed aan de tijdelijk toegepaste oplossing. Hier komt duidelijk het belang van structureel werken naar voren om er voor te zorgen dat wanneer er een tijdelijk oplossing wordt toegepast dat die in kaart wordt gebracht om vervolgens alsnog een passende structurele oplossing en daarmee standaardisatie voor het probleem te zoeken. Dit voorbeeld laat zien hoe belangrijk de 'act' kan zijn in het continu blijven verbeteren van de processen.

4.4 RESULTATEN CASE STUDIE

In deze paragraaf worden alle data van de verschillende cases geanalyseerd om overeenkomstige problemen en ineffectiviteiten te identificeren in de probleemgebieden van de Small-Group Activities.

FASE 1. AFZONDERLIJKE ANALYSE

VAN 3M NAAR 4M LVT (2012)

De SGA is opgestart met een 'Lean' gedachte en het optimaliseren van de output van de LVT-lijn om in plaats van 3meter productie 4meter productie in de breedte te gaan produceren. Het is dus een SGA gebaseerd op een potentiële verbetering van de lijn in plaats van het elimineren van een probleem. Het doel is opgesteld via de SMART criteria en het bepalen van randvoorwaarden aan het onderwerp werd dan ook erg belangrijk gevonden om een duidelijk scope aan te brengen. Het kiezen van de goede methode om het probleem te onderzoeken oftewel de problemen die zich voor zouden kunnen doen werd erg belangrijk gevonden en daarbij is gekozen voor een potentiële probleemanalyse die het team inzichten heeft gegeven in de mogelijke obstakels bij het verbreden van de output van de lijn. Vervolgens werden de problemen die een hoge risicofactor met zich meebrachten apart geanalyseerd om verder in de SGA mee te nemen. Bij het bedenken van de oplossingen werd gekozen voor een brainstormsessie en werden alle hoge risicofactoren apart uitgelicht en werd de expertise van de groep over deze punten gevraagd. Tijdens de fase van het invoeringsplan maken is een duidelijk overzicht gemaakt met daarin de taken die gedaan moeten worden om het doel te verwezenlijken, wie daarvoor verantwoordelijk is en wanneer de einddatum van die doelstelling is. Hiermee werd een duidelijke structuur aangebracht waardoor de communicatie goed is verlopen en het uitvoeren van het plan efficiënter maakt. Bij het meten van de effecten werd door middel van informatie vanuit het management in de organisatie berekend wat het in zijn geheel zou opleveren op jaarbasis, waardoor er een voldaan gevoel is ontstaan in de groep. Bij het standaardiseren van de oplossingen werden mensen verantwoordelijk gesteld voor het uitvoeren hiervan (in overeenkomst met het invoeringsplan) en werd ervoor gezorgd dat er nu dus geproduceerd wordt in 4meter breed, glans metingen worden gedaan, dikteprofiel metingen en dat de nieuwe werkwijze van kleurcontrole is verwerkt in het handboek.

INPAKKEN TRIM (2013)

De SGA is tot stand gekomen uit een vragenlijst voor potentiële SGA's dat is verspreid binnen de organisatie. De vragenlijst wordt één keer per jaar verspreid. Door een algemene ergernis werd het probleem met betrekking tot het inpakken van de productie bij de trim aangedragen door een groepsleider. Het zetten van het doel en het meetbaar maken van het doel werd moeilijk gevonden en het in kaart brengen van de 0 situatie (huidige situatie) werd lastig. Er is echter niet gekozen voor een beginfase waarin werd bijgehouden hoe vaak het probleem voor kwam, omdat het probleem als altijd aanwezig zou kunnen worden beschouwd. Er werden echter wel randvoorwaarden voor het onderwerp opgesteld om een scope aan te brengen voor het probleem. Het probleem werd aan de groep gebracht als een gevoelsprobleem in plaats van dat er daadwerkelijk was geregistreerd en geconstateerd dat het probleem aanwezig was. Echter kon er wel geconstateerd worden dat iedereen zich binnen het team bewust was van het probleem met het inpakken bij de trim. Bij het zoeken naar een oplossing werd er voor een brainstormsessie gekozen en werd de nodige informatie geleverd door de ervaring en specialisatie van de teamleden. Daarnaast werd er een beknopte kostenbaten-analyse gedaan voor de twee oplossingen. Een invoeringsplan werd vervolgens niet meer opgesteld en er werd besloten meteen aan het werk te gaan en een tijd gepland met de technische dienst om de oplossing te installeren. Er is dus voor een direct praktische aanpak gekozen. Effecten en resultaten zijn verder niet in kaart gebracht behalve dan dat door de groep werd gezegd dat het probleem zich minder vaak voordoet, dat werd als voldoende bevonden. Verder wordt er aangegeven dat er een standaardisatie is op gezet: een één-punts-les en werkinstructies. Echter zijn die officieel op de G-schijf niet te vinden en is het onduidelijk of het daadwerkelijk is gedaan.

REDUCTIE TRIM INSPECTIEFOUTEN (2009)

Tijdens een Q&A meeting met het management team kwam naar voren dat er klachten uit de markt ontstonden. Naderhand werd duidelijk dat het om fouten op de productierollen ging er werd daarom gekeken waar de klacht om ontstond. Of het aan het transporteren lag of dat het probleem zich al bevond bij de kwaliteitsdienst inspectierollen. Er werd besloten de inspectiefouten gevonden in kwaliteitsdienst rollen in percentage van de afgelopen twee jaar in een grafiek neer te zetten hierin was een stijgende lijn te constateren en daarom werd besloten dit te corrigeren en werd besloten een verbeterproces op te starten door middel van een SGA. Aan de hand van een Vis-diagram komt naar voren dat vooral het menselijke aspect van invloed is op het probleem en er wordt gedefinieerd wat onder inspectiefouten vallen (inkadering). Vervolgens wordt er aan de hand van een brainstormsessie oplossingen bedacht waarvan een top tien wordt opgesteld. De facilitator heeft het invoeringsplan achterwege gelaten en noemt dit een Forbo stijl waarbij sneller wordt gehandeld het belang van het invoeringsplan werd in dit geval niet gezien. Er vallen twee aandachtspunten af en vervolgens worden de overige acht oplossingen gefaseerd doorgevoerd. Bij het meten van de effecten blijkt dat er nog een groot aantal punten niet opgelost zijn die voorheen waren opgesteld. Daarnaast wordt erbij het effecten meten een grafiek getoond die andere waarden op de assen heeft als bij de opgestelde doelstelling. Hierin is echter wel een dalende lijn te zien (men die de grafiek afleest weet dus niet waarin) met als

extra commentaar dat het onduidelijk is of het resultaat door de SGA is gekomen. Twee punten worden gestandaardiseerd, de overige punten blijven achterwege.

FASE 2. VERGELIJKING VAN DE CASES

Er volgt nu, aan de hand van de acht stappen, een samenvoegende analyse van de drie cases. Bij de uitvoering hiervan is informatie gebruikt vanuit de interviews, zowel als de resultaten vanuit fase één. Hierbij wordt er gezocht naar een verklaring voor de gevonden overeenkomsten en verschillen tussen de diverse cases.

Analyse: het zetten van het onderwerp

In de cases zijn er verschillende manieren waarop een onderwerp naar voren is gekomen binnen de organisatie. In het algemeen zijn deze manieren terug te voeren in twee categorieën. Ten eerste problemen die worden aangedragen vanuit hoger in de organisatie dan waar het probleem zich voordoet. Dat zijn voornamelijk verbeteringsonderwerpen. Ten tweede onderwerpen die aangedragen worden door de mensen die direct met het probleem te maken hebben. Dat zijn voornamelijk ergernissen vanuit de productie. Twee van de drie geanalyseerde cases zijn verbeteringsprojecten. Alle drie de cases worden eigenlijk aanbod gebracht door het management: door de eerste zelf aan te dragen, de tweede werd aangedragen via een actie van het management (potentiele SGA lijst laten rond gaan) en de laatste kwam aanbod tijdens een meeting met het managementteam. Dat het management dergelijke dingen moet toepassen komt ook deels doordat de mensen uit de productie minder initiatief nemen richting de methode, zoals eerder al aangegeven.

Analyse: het vaststellen van SMART-doelstellingen

Het vaststellen van het doel en het meetbaar maken daarvan blijkt erg lastig gevonden te worden door de facilitator van de groep. De facilitator is daarbij ook erg afhankelijk van de informatie die de groep hem geeft. Er komt ook duidelijk naar voren dat er niet altijd een situatie gecreëerd wordt waarin eerst wordt geanalyseerd hoe vaak en op wat voor manier het probleem zich voordoet voordat er überhaupt een doelstelling geformuleerd kan worden. In twee van de cases komt dan ook naar voren dat het opstellen van een SMART Doelstelling niet gelukt is.

Analyse: het probleem onderzoeken

Bij het onderzoeken van het probleem wordt er houvast gevonden in de methoden die (de Groot, Teeuwen, & Tielemans, 2006) gebruiken in hun handboek. In deze stap komt voornamelijk het nut van een multidisciplinair team aanbod. Het wordt dan ook als positief ervaren dat men kan praten over de verschillende benaderingen van het probleem (het delen van hun kennis).

Analyse: oplossingen bedenken

Ook in deze stap komt voornamelijk het nut van een multidisciplinair team naar boven. En wordt er voornamelijk gebruik gemaakt van brainstormsessies zodat iedereen de kans krijgt zijn mening te delen. Vervolgens kan er door het team geselecteerd worden welke oplossingen tot de besten behoren.

Analyse: het invoeringsplan

Over dit punt bestaat grote verdeeldheid. De cases zijn namelijk gefaciliteerd door twee personen. Eén van de facilitators geeft aan dat het maken van een duidelijk overzicht van de SGA met daarin de taken en wie daarvoor verantwoordelijk is erg belangrijk is. En dat mede hierdoor de structuur werd behouden, de communicatie goed is verlopen en het uitvoeren van het plan efficiënter is geworden. De andere facilitator ziet het belang van een invoeringsplan niet in en heeft voor een directe aanpak

gekozen. Hiermee ontnemt hij zichzelf van een stuk structuur, wat een interessante constatering is aangezien we op zoek zijn naar een structurele oplossing.

Analyse: effecten

Het meten van de effecten wordt in eerste instantie lastig gevonden als het doel niet goed is opgesteld. Daarnaast wordt er bij maar één SGA meer informatie gevraagd, vanuit hoger in de organisatie, om te kunnen laten zien welk effect het heeft op jaarbasis. Hiermee geeft hij dus ook terugkoppeling naar de groep en kan men het resultaat zien. In de andere cases is dat vrijwel niet terug te zien. De beschreven effecten zijn vaag beschreven en kan men niet concluderen of de SGA daadwerkelijk nut heeft gehad.

Analyse: standaardisatie

In de interviews kwam naar voren dat vijf van de negen ondervraagden de standaardisatie niet terug zien, het niet mondeling wordt overgedragen en of niet schriftelijk wordt vastgelegd. De case die gebruikt maakt van het invoeringsplan kan gemakkelijk de standaardisatie doorvoeren en de verantwoordelijken voor de vastgestelde doelen aanspreken. Bij de andere cases blijft het in het midden wat er nu daadwerkelijk is doorgevoerd en is voor een 'buitenstaander' niet te herleiden. Daarnaast blijven er punten openstaan zonder dat er wordt aangegeven dat er een vervolgplan voor wordt gemaakt.

CONCLUSIE CASES:

Alle resultaten bij elkaar voegend, kan de conclusie getrokken worden, dat er zich onderdelen binnen het proces bevinden die de functionering en de effectiviteit van de Small-group activity methode beperken. Een duidelijk voorbeeld is de beperkte mate waarin de documentatie wordt gebruikt, zoals al eerder uit de interviews duidelijk werd. Voornamelijk het niet gebruiken van het invoeringsplan is van invloed op de effectiviteit en zorgt voor onduidelijkheid, zowel in verantwoordingen als in de communicatie binnen het proces. In de interviews werd aangehaald dat de terugkoppeling met betrekking tot de resultaten beperkt is, ook in deze SGA's is dat terug te zien op één na. De effecten worden in twee cases erg vaag beschreven en van daaruit kan men niet concluderen of het behaalde effect, daadwerkelijk ook behaald is dankzij de methode. Het komt erop neer dat ondanks dat een SGA wellicht zijn doel bereikt (gedeeltelijk en/of goed genoeg), de effectiviteit van de methode als onvoldoende beoordeeld zou kunnen worden. Het is namelijk niet duidelijk of de behaalde resultaten voortkomen uit de door het team opgestelde oplossingen. Hierdoor wordt het opstellen van de standaardisatie gecompliceerd, wat in vergelijking tot de interviews ook al naar voren is gekomen, in de beperkte nazorg die volgt uit een SGA.

5. CONCLUSIE & AANBEVELINGEN

Op basis van de hiervoor beschreven resultaten is het mogelijk om een conclusie te trekken en daarmee de hoofdvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden. Hierbij zullen de belangrijkste bevindingen van het onderzoek nog eens worden beschreven. Om vervolgens tot een formulering van beargumenteerde voorstellen voor verbeteringen van deze Small-Group Activity methode te komen. Ter afsluiting zullen er enkele beperkingen van het verslag worden belicht. Hoewel er geprobeerd is gedurende het onderzoek met zoveel mogelijk factoren rekening te houden hebben zich toch enkele beperkingen voorgedaan. Daarbij wordt er ook gekeken naar de resultaten van de literatuurstudie, het empirisch onderzoek en de case study.

5.1 CONCLUSIE

De hoofdvraag die gedurende dit onderzoek centraal stond was:

Hoe kunnen we bij Forbo de effectiviteit van de Small-Group Activity methode optimaliseren in het kader van probleemoplossend samenwerken?

De huidige manier van werken komt duidelijk naar voren in het onderzoek en is stapsgewijs besproken. Dit heeft ons inzichten verschaft in het proces. Daarnaast zijn er probleemgebieden geïdentificeerd die aangepakt kunnen worden om de effectiviteit van de methode te vergroten. Ook de rol van de teamleden binnen het proces en hun mening richting de methode zijn geanalyseerd. De belangrijkste conclusies die hieruit getrokken kunnen worden zijn:

1. De communicatie, met betrekking tot het oplossen van problemen en daarbij dus ook het aandacht besteden aan problemen binnen de organisatie is door middel van de invoering van de methode al verbeterd. Er is vanuit de SGA medewerkers veel vraag naar een betere terugkoppeling van de resultaten (effecten) waar de huidige informatievoorziening dus niet aan voldoet. Een verbetering van de terugkoppeling van informatie zou de SGA medewerkers kunnen bijstaan in hun ontwikkelingen en zal hun motivatie vergroten zoals door (Slack, Chambers, & Johnston, 2010) wordt beschreven. Tot slot kunnen problemen die ontstaan door slechte communicatie tussen en naar de verschillende ploegen toe verholpen worden door de beslissingen vast te leggen op papier zodat er niet meer alleen op mondelinge afspraken gehandeld hoeft te worden. Het standaardiseren van werkzaamheden wordt ondersteund door het goed bijhouden van de documentatie of werkinstructies die in hoofdlijnen de eisen van het werk weergeven (Ortiz, 2010).
2. Door de medewerkers wordt er nog te weinig initiatief getoond richting de methode. Men kan concluderen dat er voornamelijk vanuit de productie er niet meteen wordt gedacht aan de SGA methode bij het oplossen van problemen. Het verkrijgen van informatie over een SGA en het aandragen van potentiële SGA's door de medewerkers gebeurt te weinig. Het weinig tonen van initiatief wordt mede veroorzaakt doordat er nog niet binnen de gehele organisatie gewerkt is met de methode. Daarnaast ontstaat er een negatief beeld over de methode wanneer problemen, die nog niet naar behoren zijn opgelost, geen vervolgplan krijgen.

3. Het onderdeel documentatie zorgt voor een dilemma. De medewerkers beschouwen de documentatie als belangrijk. Dit in tegenstelling tot één van de facilitators. De behoefte naar de documentatie en daarbij de behoefte naar informatie is groot en kan goede ondersteuning bieden zoals (Ortiz, 2010) beschrijft en het voornamelijk ook terugkomt uit het handboek dat gehanteerd wordt van (de Groot, Teeuwen, & Tielemans, 2006). En is vooral bruikbaar in de communicatie naar de productieploegen, en de rest van de organisatie zodat iedereen weet wat er binnen de SGA speelt.
4. De 'act' fase wordt in de literatuur door (Sokovic, Pavletic, & Kern Pipan, 2010) beschreven als belangrijkste fase van de PDCA-cycle en staat gelijk aan de standaardisatie en nazorg binnen een SGA. De act fase kan beschreven worden als de waarborging voor de gedane moeite van de teamleden. In het kader van de slechte communicatie is het dan ook niet verwonderlijk dat een groot deel van de ondervraagden niets terug ziet of hoort komen. Deze terugkoppeling die te weinig plaatsvindt heeft zijn gevolgen in de uitvoering van het proces. Waar het ondersteuning zou moeten bieden, zorgt het nu voor onduidelijkheid. Dit is een belangrijke conclusie aangezien we hieruit kunnen afleiden, dat de mensen die direct hinder ondervinden van het probleem uiteindelijk niet de volledige informatie tot hun beschikking krijgen om het probleem te kunnen oplossen.
5. De reden voor het binnen de organisatie vaak gehanteerde ad hoc oplossingen, komt voort uit het belang van de productiewerknemers om de productie draaiende te willen houden. Dit ligt geheel in de verwachting van een organisatie die zijn geld verdient aan een productieproces. Echter zal het ad hoc oplossen van een probleem naderhand moeten resulteren in het conformeren naar een structurele en dus duurzame oplossing. Deze conformatie blijft in de meeste gevallen achterwege. Hiermee blijft een eventuele standaardisatie van het probleem uit.
6. De onafhankelijke groepsvoorzitter, zal besluitvaardiger en zelfstandiger moeten optreden om aan de in 2.5 opgestelde rollen te kunnen voldoen. Daarnaast is het belangrijk om te kunnen concluderen dat acht van de negen ondervraagden het belang van de methode inzien en het een goede manier vinden om op structurele wijze problemen binnen de organisatie op te lossen. Eén van de ondervraagden ziet het belang van de methode dus niet in en geeft als reden dat hij het gehele proces te lang vindt duren, wat hopelijk verholpen wordt naarmate de methode effectiever zal functioneren. Tot slot wordt het belangrijk gevonden dat men contact heeft met de verschillende disciplines/afdelingen en hun kennis kunnen delen en problemen bespreekbaar worden gemaakt. Het door (Van der Vegt & Bunderson, 2005) beschreven bijdrage van een multidisciplinair team komt hierin naar boven. De bijdrage wordt bevestigd door de ondervraagden, dat men dankzij de verschillende disciplines binnen de organisatie sneller tot een afgewogen oplossing kunnen komen.

In het begin van het onderzoek (1.6) is het doel van Forbo richting de methode vastgesteld vanuit hun oogpunt. Het doel van Forbo is om door middel van de SGA methode, de mensen binnen de organisatie te leren hoe ze problemen en kansen kunnen identificeren. Op basis daarvan kunnen problemen op de werkplek en procesverbeteringen worden doorgevoerd.

Allereerst wordt het doel niet geheel bereikt aangezien de medewerkers te weinig de methode opzoeken in het oplossen van problemen. Daarnaast is het wel zo dat de medewerkers die inmiddels met de methode hebben gewerkt het nut inzien van structureel oplossen. Dit vertaalt zich echter nog niet naar de rest van de medewerkers binnen de organisatie. De medewerkers geven dan ook zelf aan dat er vanuit de productie nog niet aan gedacht wordt de methode te hanteren. De doelbereiking van Forbo is dus nog niet voldoende.

Ten tweede valt te concluderen dat niet alle effecten die behaald worden binnen een SGA ook daadwerkelijk door de methode komen op dit moment. Althans het valt niet aan te tonen. Een voorbeeld hiervan komt duidelijk naar voren in de case van de reductie in trim-inspectiefouten. In deze case werd simpelweg een grafiek getoond met een dalende lijn waar uit niet te concluderen viel of het effect nou daadwerkelijk door de SGA kwam. Ondanks dat het resultaat wellicht als positief beschouwd kan worden is er wel een verklaring te noemen voor dit verschijnsel. (Deming, 1992) zegt hierover dat wanneer de medewerker zich gewaardeerd voelt door het werk dat hij doet en trots is op zijn werk als hij deel kan nemen aan het verbeteren van het systeem. Het aandacht geven aan een bepaald onderwerp zou dus al kunnen resulteren in het beter uitvoeren van de werkzaamheden terwijl dat niet eens door de SGA methode hoeft te komen. Het bereiken van de organisatie doelstellingen door middel van de methode (effectiviteit) kan dus ook verbeterd worden.

5.2 AANBEVELINGEN

Op basis van deze conclusie zullen er enkele aanbevelingen gedaan worden. Vervolgens zullen nog de beperkingen van het verslag worden belicht. Er is vanuit Forbo de vraag gekomen om een analyse te maken van de uitvoering van de SGA methode en waar de mogelijkheden zich bevonden om deze methode te verbeteren.

Draagvlak

Allereerst wordt Forbo aangeraden om meer draagvlak te creëren onder de medewerkers richting de methode. Het vergroten van het draagvlak kan gezien worden als het verbeteren van de fundering waarop de methode staat en kan daarom gezien worden als hoogste prioriteit. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het erg belangrijk is dat iedereen binnen de organisatie inziet dat continu verbeteren een belangrijke activiteit is. Doordat lang niet iedereen met de methode heeft gewerkt of weet wat de mogelijkheden zijn met de methode is het belangrijk om meer mensen ermee kennis te laten maken.

In de literatuur (2.5) wordt beschreven, dat het menselijke aspect de meest uitdagende is en dat er draagvlak gecreëerd moet worden om veranderingen te kunnen doorvoeren. Een aanbeveling voor Forbo is om trainingen en of kennismaking sessies met de methode in te voeren. Het ontwikkelen en trainen van de mensen speelt een belangrijke rol in het motiveren van de medewerkers naar het inzien dat continu verbeteren een activiteit is die de moeite waard is. Op basis van deze ontwikkelingen ontstaat er een organisatie die in staat is om continu verbeteringen door te voeren op basis van kennis, ervaring en nieuwe vaardigheden binnen een cultuur die vragen en uitdagingen stimuleert.

Om ondersteuning te bieden voor deze ontwikkelingen, kan het informeren over behaalde resultaten en voortgangen in SGA's op de informatiezuilen die zich door de gehele organisatie bevinden een uitkomst bieden. Op deze manier wordt de verstrekking van informatie transparanter voor de gehele organisatie. Met deze ondersteuning neemt hopelijk het initiatief van de medewerkers richting de methode toe. Resultierend in dat problemen en ook kansen, die zich binnen de organisatie voordoen, eerder aan bod komen. Vaardigheden die de medewerkers geleerd worden door middel van trainingen zullen Forbo bijstaan in het behalen van hun doel om de medewerkers naar eigen inzichten op zoek te laten gaan naar een structurele oplossing.

Documentatie

De documentatie binnen een SGA biedt ondersteuning in de functionering van het gehele proces. In het bijzonder het invoeringsplan, die in twee van de drie geanalyseerde cases ontbrak, kan als belangrijkste worden gezien. Het invoeringsplan biedt structuur aan de gehele uitvoering van de SGA zowel voor de facilitator als de teamleden. Het bijhouden van de documentatie in zijn volledigheid is dan ook een belangrijke aanbeveling en kan gedurende het SGA proces verbeterd worden door het simpel weg bij te houden en heeft na het draagvlak de hoogste prioriteit.

De documentatie wordt in tegenstelling tot de mening van één van de facilitators door de teamleden als belangrijk ervaren. In bepaalde gevallen is de documentatie belangrijk om onenigheid binnen de groep weg te nemen, aangezien het vastlegt waar er eerder in het proces mee is ingestemd. Om dezelfde reden zal het de communicatie tussen de ploegen in de productie verbeteren, aangezien in de SGA groep vaak een groepsleider (en dus verantwoordelijke) van de ploeg zit. De vastlegging van de overeenkomsten die gemaakt worden binnen de SGA groep zorgt ervoor dat er gemakkelijk gecommuniceerd kan worden naar alle productie ploegen

Naast de mogelijkheid dat de documentatie de communicatie verbeterd wordt het ook eenvoudiger om mensen aan te spreken op de uitvoering van hun taken en verantwoordelijkheden van bepaalde punten binnen een SGA. Wanneer er geen invoeringsplan aanwezig is wordt het lastig om iemand te wijzen op zijn verantwoordelijkheid van een bepaald punt dat afgewerkt moet worden. De documentatie biedt dus ook structuur door de gehele uitvoering van het proces. Tot slot helpt het goed bijhouden van de documentatie bij het standaardiseren van de werkinstructies. Dit zijn belangrijke taken voor de leider van de groep.

Nazorg

Indien de documentatie volledig is bijgehouden, kan het bijdragen aan het waarborgen van de behaalde resultaten. Het is belangrijk om de standaard door te voeren zodat er continu verbeterd kan blijven worden zoals weergegeven in 2.3 (figuur 2). De uitvoering van een SGA kost de teamleden tijd en moeite, die gedane moeite moet vastgelegd worden. Een aanbeveling is dan om bij te houden of de standaardisatie ook daadwerkelijk wordt gehanteerd. Het resultaat van een SGA geeft in principe de beste manier weer van omgaan met een bepaald probleem. Wanneer die manier niet gehanteerd wordt blijkt dat er zich alsnog problemen voordoen met betrekking tot het onderwerp. Het onderdeel nazorg zal als gevolg op de twee voorgaande aanbevelingen grotendeels verbeteren.

5.3 BEPERKINGEN VAN HET VERSLAG

Het onderzoek dat gedaan is kent een aantal beperkingen. De geselecteerde cases is een van die beperkingen. Omdat Forbo nog niet zo heel lang werkt met de SGA methode en de documentatie van de SGA's niet volledig aanwezig was werd het selecteren van een case, waarbij genoeg informatie beschikbaar was, waar een buitenstaander beargumenteerde uitspraken over kan doen, erg lastig. Dit bedreigt enigszins de validiteit van het onderzoek, maar omdat er informatie is verzameld uit meerdere bronnen (observatie, interviews & documentatie) lijkt deze bedreiging niet doorslaggevend genoeg te zijn om de validiteit ernstig aan te tasten. Elke bevinding of conclusie is daarom meer overtuigend en accuraat wanneer het gebaseerd is op meerdere informatiebronnen (Yin, 2009). Daarnaast is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van de multidisciplinaire mensen die zich bevinden in een SGA groep. En werd er dus uit verschillende invalshoeken door de organisatie heen informatie verzameld (productiemedewerkers, groepsleider, Kwaliteitsdienst en Technische dienst). De bevindingen kwamen dan ook grotendeels bij de verschillende disciplines overeen, daarom kan gezegd worden dat de bevindingen relatief accuraat en overtuigend zijn.

Het tijdsbestek van een SGA heeft ook een beperking gevormd. Een SGA heeft voornamelijk een tijdsbestek van een half jaar en het was daarom niet mogelijk om een SGA van het begin tot het eind te kunnen volgen. Dit had wellicht een extra bijdrage kunnen geven.

Een andere beperking is de literatuur. Een SGA kan min of meer gezien worden als een op consultancy gebaseerde uitvoering van de PDCA-cycle. Het vinden van wetenschappelijke informatie is daardoor erg beperkt. Daarnaast zijn er wel handboeken aanwezig voor het uitvoeren van SGA's die geen wetenschappelijke relevantie bevatten, maar die gehanteerd worden door bedrijven zoals Forbo en dus van praktische waarde zijn gebleken.

Een Small-Group Activity is een groepsproces. Binnen dit onderzoek is er niet in diepte ingegaan op het teamproces en de teamontwikkelingen binnen een SGA. Met als reden dat er niet vanaf de start een SGA gevolgd kon worden en dus niet de gehele ontwikkeling van het team tot en met de afsluiting van een SGA kon worden geanalyseerd. Theorieën zoals Tuckman's (1965) 'Stages of team development' zijn daarom niet behandeld. Hoe wel dat wellicht had gezorgd voor extra inzicht in het multidisciplinaire groepsproces. Ook de lengte van het verslag zou deze uitbreiding niet toe kunnen laten zonder het elimineren van belangrijke onderdelen.

Tot slot is het een beperking geweest dat er geen mensen binnen het onderzoek zijn ondervraagd die nog geen ervaring en kennis hadden met betrekking tot de methode. Het was een goede toevoeging geweest om hun mening over de methode te kunnen formuleren en de motivatie daar achter bloot te leggen.

- Boddy, D., & Paton, S. (2011). *Management an Introduction*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education.
- Cole, R. E. (1989). *Strategies for learning: Small-Group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry*. Berkeley and Los Angeles : University of California Press.
- Covey, S. R. (2000). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.
- Dahlgaard, J.J., Kai, K., & Kanji, G. K. (1995). Total Quality Management and Education. *Total Quality Management*, 445-456.
- de Groot, M., Teeuwen, B., & Tielemans, M. (2006). *Effectief verbeteren: de weg naar het ideaal met Small-Group Activity*. Lieshout: Fullfact bv.
- Deming, W. E. (1992). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Educational Services.
- Deming, W. E. (2000). *The New Economics For industry, Government, Education*. Cambridge: MIT Press.
- Gerring, J. (2012). *Social Science Methodology: A Unified Framework*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 309-342.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Kartikowati, R. S. (2013). The Technique of "Plan Do Check and Act" to Improve Trainee. *Asian Social Science*, 1-8.
- Masaaki, I. (1991). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill inc.
- Matsuo, M., & Nakahara, J. (2013). The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning. *The International Journal of Human Resource Management*, 195-207.
- Ortiz, C. (2010, januari). Kaizen vs. Lean: Distinct but Related. *Elsevier*, pp. 50-51.
- Sallis, E. (2005). *Total Quality Management in Education*. London: e-Library Publisher.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operationsmanagement*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Sokovic, M., Pavletic, D., & Kern Pipan, K. (2010). Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 1-8.

van Aken, J., Berends, H., & van der Bij, H. (2012). *Problem solving in organizations*. Cambridge : Cambridge University Press.

Van der Vegt, G., & Bunderson, J. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 532-547.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma.

Yin, R. K. (2009). *The Case Study Crisis*. SAGE Publications, inc.

BIJLAGE 1: INTERVIEW MET PLOEGLEIDER WAT BETREFT FUNCTIONERING SMALL-GROUP ACTIVITY METHODE.

Welke rol speelt u binnen een SGA?

Meestal speel ik een rol op de afdeling waar het probleem zich afspeelt. En wordt ik gevraagd gezien de ervaring die ik dan op dat gebied heb. En dan wordt mijn mening ergens over gevraagd.

Wat houdt dat voor u in?

Mee denken met het proces dat zich voor doet. Het probleem moet opgelost worden. Er worden mensen uitgenodigd die kennis van zaken hebben en daar een bijdrage in kunnen leveren om tot een goed resultaat te kunnen komen.

Kunt u mij in het kort de stappen van een SGA uitleggen?

Als het goed is wel in het begin wordt uitgelegd wat voor een SGA het is. En aan de hand daarvan wordt het hele stappen plan uitgelegd. Je gaat niet eerst punt een pakken en dan punt zes. nee, je gaat punt voor punt en er wordt dan punt voor punt uitgelegd wat de bedoeling is om tot een goed eind resultaat te komen.

Hoe wordt bepaald of een onderwerp geschikt is voor een SGA?

Dat weet ik niet. Dat bepalen de mensen hoger op in de organisatie. Als het goed is zou ik ook wel een SGA aan kunnen vragen als een probleem zich frequent voor doet maar wie daar precies over gaat weet ik niet.

Hoe wordt de groepsgrootte bepaald?

Dat weet ik niet daar hou ik me niet mee bezig.

Hoe worden de teamleden binnen een SGA gekozen?

Die worden gevraagd door de groepsleider. Ik denk als je een SGA houdt over een bepaalde afdeling dat je mensen van die afdeling pakt en de mensen die kennis hebben van die machine of afdeling dat je die dan vraagt. Ze moeten wel geschikt zijn ze moeten een positieve instelling hebben anders kom je nooit in aanmerking om bij een SGA te zetten. Anders kun je nooit een positieve bijdrage leveren. De SGA die ik heb meegemaakt die gaan vooral over de trimlijn daar zijn nu twee van gehouden en in beide heb ik deelgenomen. Dan wordt je dus gevraagd omdat je betrokken bent bij die afdeling en op dat moment was ik degene met de meeste kennis en dan wordt er gevraagd of je mee wilt doen maar doet hoeft niet als je daar geen zin in hebt. Maar dan doe je ook niet mee om een positieve bijdrage te leveren aan de afdeling.

Hoe vindt de rolverdeling binnen het team plaats?

Nou je hebt een teamleider die voert het woord en begint. Je moet gewoon reageren op de vragen en laten zien wat jij daarvan vindt en daar moet je je wel een beetje op voorbereid zijn om actief deel te kunnen nemen. Je moet weten waar het over en je moet weten waar het probleem over. Je moet kennis hebben van de afdeling en het probleem om een bijdrage te kunnen leveren.

Hoe vaak vindt er een meeting plaats?

Eén keer in de drie weken omdat we met ploegendienst zitten en dan is het handig als je constant dezelfde dienst hebt. Dat wordt dan gewoon ingepland en wordt je op de hoogte gesteld wanneer het is en dan over drie weken weer. En bepaalde dingen moet je tussentijds uitwerken en moet je bekijken hoe de vorderingen zijn en het verloop van het proces. Je probeert een keer aantal te veranderen ten positieve van het probleem. En mocht het werken dan neem je dat de volgende keer mee naar de volgende vergadering.

Zijn er bepaalde regels bij zo'n meeting?

Je moet je houden het circuit aan de puntenverdeling in die SGA en daar moet je niet van afwijken want dat zou jij slecht zijn voor de uitkomst.

Welke rol speelt de SGA methode volgens u binnen Forbo?

Ze spelen een belangrijke rol en leveren een positieve bijdrage aan het probleem anders hoeft je geen SGA te houden natuurlijk. Om gezamenlijk als SGA groep zijnde het probleem op te lossen. Als je het probleem oplost dan levert het als het goed is geld op.

Wordt er gekeken naar voorgaande SGA's als vergelijkingsmateriaal om een nieuw probleem op te lossen?

Als het probleem zich in een andere vorm zich later voordoet dan wordt er terug gekeken naar de vorige SGA of het echt gebeurt weet ik niet dat heb ik nog niet meegemaakt maar het zou wel verstandig zijn denk ik.

Hoe belangrijk is de Documentatie bijbehorende de SGA's?

Die is belangrijk en wordt wel vastgelegd. En iedereen heeft daar toegang toe op de g-schijf daar staat alles op wat er besproken is en wat er ingevoerd is in een SGA. Welke punten afgehandeld zijn en welke nog open staan en waar je dus nog mee aan het werk kunt.

Wordt de volledige structuur van de SGA gehanteerd/worden alle stappen doorlopen?

Als het goed is wel ja. Ja alles wordt behandeld elk punt wordt behandeld anders kom je er niet uit. Als je punten gaat overslaan komt het niet goed natuurlijk. Meteen na de oplossing toe springen is het makkelijkste. Van de trim weet ik alles van af dus en we hebben het 5cm probleem en daar hebben we ook al een SGA over gehad en daar heb ik ook ingezeten en we hebben alles wat in ons kunnen lag geprobeerd in de SGA, en er buiten om. De SGA was afgelopen toen speelde het nog en zijn we door gegaan. Nu is het probleem opgelost na die tijd zijn er nog veranderingen doorgevoerd. Dat zijn oplossingen waar je na die tijd achter komt eigenlijk gewoon probeersels die wel een positieve uitwerking hebben gehad op het probleem dat nu dus is opgelost maar niet dankzij de SGA.

Hoe wordt de voortgang bewaakt van een SGA?

Elke drie weken heb je een bijeenkomst en wordt alles besproken wat de vorige keer behandeld en afgehandeld is. Maar dat kan pas als je een punt van die SGA gehad hebt. En kun je zeggen van dat moet gebeuren is dat de volgende keer afgelopen of niet. Als dat zo is dan wordt dat opgeschreven en op de G-schijf iedereen krijgt dan bepaalde punten toegewezen wat ze moeten doen. en wordt op de G-schijf vastgelegd en elke keer als dat gereed wordt dat erbij gezet en anders staat het nog open.

Wat wordt er gedaan aan nazorg van de SGA?

Er wordt gekeken of het zich nog voor doet en of men zich er nog aan houdt als er onderhoudt voor nodig. Dat wordt bijgehouden.

Wat gebeurt er als het resultaat van een SGA tegenvalt?

Het opnieuw opstarten van de SGA heeft geen nut. In dit geval van het 5cm probleem heeft dat geen nut. De trim lijn daar gebeurt heel veel er zaten drie ploegen op nu nog maar 1 ploeg er zijn maar twee mensen die de ins and outs weten van die lijn. Als wij zeggen van het heeft geen nut dan gebeurt het niet. Want dan is er niets meer aan te doen. en dan ligt het probleem veel dieper dan dat je in een SGA ooit zult gaan. Dan moet je toch software matig moeten kijken maar zelfs de fabrikant kwam er niet uit.

Wat heeft het proces nodig om beter te verlopen volgens u?

Beter verlopen, ja dat kan ik niet zeggen ik ben niet bij elke SGA natuurlijk. In eerste instantie om het goed te laten verlopen ben je sowieso gemotiveerde mensen nodig die weten waar ze over praten en mee willen denken over aan een oplossing.

Vindt u SGA een goede methode om structureel problemen op te lossen?

Ja met een klein groepje mensen kun je goed een probleem aanpakken en je bent er gespecialiseerde mensen voor nodig.

Binnen de organisatie wordt er regelmatig gebruikt gemaakt van het Ad Hoc oplossen van problemen. In hoeverre ervaart u dat?

Het is de makkelijkste manier. Dat is de oplossing daar gaan we naar toe maar als dat de oplossing is moet je alsnog de structuur volgen om de oorzaken te vinden en wat we er kunnen doen. Ik weet niet precies welke punten er allemaal zijn. Maar dan hoef je natuurlijk nooit meer een SGA te houden. Die oplossing hoeft niet de beste oplossing te zijn. Om andere mening te horen wat ze er van denken .

Waarom wordt er vaak voor ad hoc oplossing gezocht?

Ja vaak is het zo van we weten het wel. daarom heb je juist positief ingestelde mensen nodig.

Vindt u dat de groepsleider/facilitator goed het voortouw neemt in het communicatieproces?

Volgens mij zat mijn groepsleider er altijd bij dus. Ik hoef het voortouw niet te nemen maar hij ook maar dat moet de leidinggevende van de sga doen. je hebt de facilitator dat is bij ons Gerben Kunstman die was de leidinggevende op dat moment vind ik staan mijn groepsleider en ik op dezelfde lijn we moeten dan samen tot een oplossing komen. En dat hij dan groepsleider is en ik niet doet niets af aan het feit dat je samen tot een oplossing moet komen. De groepsleider is vaak de notulist die schrijft alles op en houdt alles bij maar die heeft net zoveel inbreng en ik heb net zoveel inbreng als hij in het groepsproces.

Worden er duidelijke afspraken gemaakt voor het team?

Ja, er worden wel duidelijk afspraken gemaakt. Vaak wordt er tijdens de sga bijeenkomst al gezegd van over drie weken weer.

Heeft u het gevoel dat u er wat voor terug krijgt als u deelneemt aan een SGA?

Als het bedrijf goed gaat dan gaat het met mij ook goed. En als ik daardoor makkelijker kan werken door een SGA dan heb ik er alleen maar winst van.

Welke rol speelt u binnen een SGA?

Leider, dan neem ik het woord dat moet toch iemand doen. En zoals Gerben met de eerste keer deed Gerben en onze aller eerste SGA was met Jan Willem die nam toen het voorwoord en die deed de notulen alleen het is wel de bedoeling dat de groep dat nu zelf kan. En als je een paar keer bij elkaar hebt gezeten bijvoorbeeld jij hebt er drie keer bij gezeten van nou wij maken jou nu eens voorzitter en probeer dat maar eens uit. Dat zou denk ik het beste werken of dat altijd zo is weet ik niet.

Wat houdt dat voor u in?

Nou, ja je hebt een probleem op het werk of op de afdeling. Of iets werkt niet naar behoren en omdat wij in de ploegen zitten moet je overleggen met alle drie de ploegen. Dus dan ga je een afspraak maken dat je met de ploegen bij elkaar komt en dan ga je dat probleem voorleggen en ik heb iedereen er een beetje op laten schieten wat de voor en de nadelen zijn. We hebben nu Covey cursus gehad en dan vooral de win-win situatie is daar heel belangrijk in. Dan heb je de meeste kans van slagen en dat er draagvlak ontstaat zo probeer ik dat te brengen.

Als leider:

We zaten vanmiddag ook even samen dat is niet echt een SGA maar een verandering op de afdeling. En dan nou ja dan bedank ik die jongens dat ze aanwezig zijn en dan hebben we een aantal problemen dat heb ik met Robert een andere groepsleider overlegd waar kunnen we tegen aanlopen. En dat leggen wij voor aan de jongens.

Kun jij mij in het kort de stappen van een SGA uitleggen?

Nee, dat zou ik zo niet uit mijn hoofd weten.

Hoe wordt bepaald of een onderwerp geschikt is voor een SGA?

Dat is een goeie, dat wordt meestal aangedragen of door Gerben of door Jan Willem vroeger. Van daar moet je even een SGA van maken. Wij denken zelf vanuit de productie daar niet zo in. Wel als je probleem hebt moet je dat oplossen met elkaar maar het is niet zo van daar moeten we even een SGA van maken.

Hoe wordt de groepsgrootte bepaald?

Uit elke groep wordt wat gepakt. Of dat altijd goed is vraag ik me af nou daar hadden we het met de Covey cursus ook over. Je moet de mensen erbij hebben met de 'know how' maar misschien kun je er ook iemand bij pakken die er helemaal geen verstand van heeft omdat die misschien een hele

makkelijke oplossing kan hebben. Misschien moet je wel eens de mensen meenemen die je normaal nooit hoort dan haal je het einddoel misschien eerder.

Hoe worden de teamleden binnen een SGA gekozen?

Ik weet niet hoe dat gebeurt.

Hoe vindt de rolverdeling binnen het team plaats?

Dat is er eigenlijk niet. Ik neem dan het voortouw maar voor de rest is er niet echt een rolverdeling.

Hoe vaak vindt er een meeting plaats?

Meestal plannen we om de drie weken een volgende bijeenkomst.

Zijn er bepaalde regels bij zo'n meeting?

Nee, niet echt.

Welke rol speelt de SGA methode volgens u binnen Forbo?

Het komt steeds vaker voor. Zeg maar 's ochtends om half 9 hebben wij productie vergadering en dan heb je wel eens iets van dan hebben ze een probleem en dan moet ik wel zo weten dan heb je wel eens iets van daar moet je een SGA van maken zelf denk ik niet zo in die termen.

Wordt er gekeken naar voorgaande SGA's als vergelijkingsmateriaal om een nieuw probleem op te lossen?

Wij hebben het nog niet gedaan. Ik heb dan twee SGA's gedaan. Eén SGA was met inpak papier bij de trim en de andere was met de rakelstrepen in de diepdruk maar daar heb ik niet weer naar terug gekeken. Ik vraag me af of die anderen dat wel doen.

Hoe belangrijk is de Documentatie bijbehorende de SGA's?

Bij deze SGA werd dat niet gebruikt. Ik denk wel dat dat belangrijk zou kunnen zijn. Maar de eerste keer dat we een SGA deden dan moet ik zeggen dan word het probleem en nou ja wie moeten we erbij betrekken dat duurt mij te lang. Kom op knopen doorhakken en gaan. Maar als je dan echt in het oplossen komt dat vind ik wel leuk om te doen maar zoals nu ik heb gewoon wat briefjes daar heb ik wat kreten op gezet daar gaan we een samenvatting van maken en dat doe ik dan aan de betrokkenen.

Wordt de volledige structuur van de SGA gehanteerd/worden alle stappen doorlopen?

Nee, ik denk van niet. Om heel eerlijk te zijn dan zou ik in de papieren moeten kijken hoe dat stappen plan moet zijn want ik kan dat niet zo voor de geest halen. Het is wel de eerste keer uitgelegd, maar toen was het van dan had je dat cirkeltje met die zes of acht stappen en hoe je dat dan rond moet gaan maar ik heb dat er verder niet bijgehaald. En ik kijk daar ook niet echt na een beetje desinteresse.

Hoe wordt de voortgang bewaakt van een SGA?

Ik maak van elke bijeenkomst een verslagje zodat iedereen dat kan lezen en dan de volgende keer kunnen ze er weer opschieten en dan is het eigenlijk ook wel zo dat we gaan vastleggen dat we het zo en zo gaan doen. Soms wordt dan nog een derde keer bij elkaar gekomen. Dan maak ik daar weer een verslagje van en dan is het zo van zo wordt.

Wat wordt er gedaan aan nazorg van de SGA?

Bij die raketstrepen daar zouden wij toen nog een eindevaluatie doen maar dat is er volgens mij niet geweest. Oh wacht die eind presentatie hebben we wel gehad. Maar bij de andere niet het is niet standaard. Het levert ook niet echt wat op denk ik. Als het goed werkt dan werkt het goed er komt daarna niet nog een verbetering.

Wat gebeurt er als het resultaat van een SGA tegenvalt?

Dan denk ik in eerste instantie dat die niet uitgevoerd moet worden. En anders zul je hem toch weer opnieuw moeten opstarten als het niet goed is het niet goed. Dan moet je het ook goed afronden.

Wat heeft het proces nodig om beter te verlopen volgens u?

In groepswork overleg heb ik het er wel eens over zo van nou wat de bedoeling is. En dan zeg ik ook wel tegen de jongens algemeen in de ploeg van denk er eens over na misschien heb je nog wel een idee. Maar dat werkt hier nog niet zo. Ik denk dat iedereen hier wel tevreden is met zijn plekje en dat het wel goed is. En je zult heus jonge jongens hebben van ik doe iets extra's alleen bij de oudere werknemers denk ik niet dat dat werkt. Die willen het behouden zoals het nu is en verder geen rare dingen.

Vindt u SGA een goede methode om structureel problemen op te lossen?

Dat ligt eraan kijk ligt ook wel eens een probleem dat als je even bij elkaar gaat liggen en dan heb je geen SGA nodig natuurlijk. Aan de andere kant iemand uit de productie denkt anders als iemand van de KD. Op zich vind ik het wel goed om een probleem op te lossen moet je gewoon een aantal mensen bij elkaar zetten, vooral in ploegen is dat erg belangrijk want iedere ploeg draait op een andere manier. Er waren ook wel eens ploegen die een iets wisten om de productie te verbeteren maar dat werd niet gedeeld met andere ploegen want dan waren ze de beste natuurlijk dat is gewoon jammer. Wat je weet moet je delen. Soms wordt een probleem opgelost maar nog niet tot behoren en daar vervolgens niet meer aan gedaan. En de mensen die dan de volgende keer weer mee moeten doen aan een SGA die denken dan wel twee keer na omdat ze het resultaat ervan dus niet zien.

BIJLAGE 3: INTERVIEW MET GROEPSLEIDER WAT BETREFT FUNCTIONERING SMALL-GROUP ACTIVITY METHODE.

Welke rol speelt u binnen een SGA?

Ik heb de taak van voorzitter.

Wat houdt dat voor u in?

Ik ben meestal degene die de opdracht krijgt en dan in opdracht van Jan Willem en dan ga ik in eerste instantie het team samen stellen. En dan gaan we kijken waar het probleem eigenlijk zit. En dan wil je dus eigenlijk van elke discipline iemand hebben en vanuit de alle productie lijnen. Van KD, iemand van de technische dienst en dan het liefst een elektriciën. Iemand die er totaal niet in zit kan soms hele nuttige vragen stellen waar wij al helemaal doorheen kijken. Wij zijn heel pragmatisch en willen meteen oplossing zien en dat moet je er eigenlijk uit hebben.

Kunt u mij in het kort de stappen van een SGA uitleggen?

Dat leggen wij altijd uit aan de hand van de Cirkel. Meestal zit Gerben er als facilitator erbij en die legt dat even uit. En we gaan ervan uit dat we dat na een paar keer zelf kunnen maar ik denk dat we toch iemand apart erbij nodig hebben om de lijn goed vast te houden. Omdat wij meteen naar het einde toe willen en dan heb je echt iemand nodig die dat echt bewaakt.

Hoe wordt bepaald of een onderwerp geschikt is voor een SGA?

We kunnen zelf een probleem hebben en dat ik met mijn collega overleg van we komen er niet uit zullen we er een SGA over opstarten of ik krijg gewoon de opdracht. Zoals de laatste van de inktafzetting die heb ik gekregen.

Hoe wordt de groepsgrootte bepaald?

Daar heb je wel de vrije hand in maar hij moet niet zo groot zijn. Je krijgt vaak momenten dan heb je het ergens over en iedereen die roept en zegt wat en dan wordt het rommelig en omdat je ook je taken verdeelt vind ik meestal een man of zes-zeven handig.

Hoe worden de teamleden binnen een SGA gekozen?

De insteek is dat je iedereen erbij betreft. Je maakt voor jezelf natuurlijk ook altijd een keuze wie wil ik erbij hebben. Die een bepaalde kennis bezitten en die moet je er bij hebben. Vaak komen wel dezelfde mensen terug. Bij sommigen weet ik gewoon wat ik er aan heb. Als iemand wat moet regelen of onderzoeken dan gebeurt dat goed en is dat een zekerheidje. Sommige mensen moet je erbij halen om het ze een keer mee te laten maken die hebben ook gewoon de kennis.

Hoe vindt de rolverdeling binnen het team plaats?

Meestal wijs ik gewoon iemand aan voor bijvoorbeeld de notulen en soms doe ik het zelf. Als je zo'n SGA cirkel hebt en er komen een aantal problemen naar voren wat je wilt onderzoeken en dan ga je gewoon de taken gelijkmatig verdelen. Op basis van waar iemand werkt en waar hij wat kan doen.

Hoe vaak vindt er een meeting plaats?

Ik doe één keer in de drie weken.

Zijn er bepaalde regels bij zo'n meeting?

Nou je hoopt natuurlijk dat als je iets op papier wilt zetten dat dan de volgende keer klaar is en de resultaten er zijn. Het gebeurt ook af en toe dat dat niet lukt soms heb je gewoon tijd te kort.

Welke rol speelt de SGA methode volgens u binnen Forbo?

Je hebt bepaalde problemen en dan moet je soms toch gewoon met een groepje bij elkaar zitten en vaststellen hoe iets zit.

Wordt er gekeken naar voorgaande SGA's als vergelijkingsmateriaal om een nieuw probleem op te lossen?

Ik neem mijn ouwe SGA papieren altijd mee om van daaruit te werken als ruggeleuning. Maar dat ligt ook aan het onderwerp de een is simpel en het andere probleem ligt dieper.

Hoe belangrijk is de Documentatie bijbehorende de SGA's?

Nou ja, normaal heb je ook altijd projectbrieven dat soort dingen maar die heb ik nu niet ingevuld. Ja alle SGA's staan op de G-schijf en daar kun je ook onder tijd bij en alle notulen kan ik daar in zetten. Van iemand krijg ik dan nog een presentatie of iets dergelijks en dat zet ik er dan bij.

Wordt de volledige structuur van de SGA gehanteerd/worden alle stappen doorlopen?

Ja dat houdt Gerben voornamelijk in de gaten. De eerste keer dat ik een SGA deed ging helemaal perfect met alle documentatie en dat is nu al minder. Ik weet niet of dat zo belangrijk is zo'n projectbrief het gaat gewoon om het probleem en je hebt een doel en zolang alle stappen doorlopen worden is het prima maar staat het niet op een officieel papiertje ik heb wel gezien dat hij al die stappen heeft gevuld en kom je wel tot het resultaat.

Hoe wordt de voortgang bewaakt van een SGA?

Ja goed daar maak ik me in het begin niet druk over je hebt eerst een paar sessies nodig zodat je goed weet wat je gaat doen. Het duurt vaak ook wel even voordat wat je wil dat er ook in zit voor dat je resultaten ziet

Wat wordt er gedaan aan nazorg van de SGA?

Nee dat heb ik nog niet gehad. Ik denk bij de SGA waar ik nu mee bezig wel. om bijvoorbeeld na een jaar te kijken is het nog steeds beter of niet. Je wilt in principe gewoon een oplossing van het het probleem. Maar ik heb ook een SGA gehad die ging over lijn 1. Er werd daar te weinig pasta gebruikt en we moesten daar eens gaan kijken of wij wel op norm draaiden dan ga ik niet na een jaar kijken of dat nog zo is want daar verandert niet zoveel dat geloof ik dan wel.

Wat gebeurt er als het resultaat van een SGA tegenvalt?

Dat heb ik nog niet gehad. Lukt het ons niet om het op te lossen dan moeten we er denk ik een andere groep opzetten en dat zal ik dan ook voorstellen. Andere mensen met andere ideeën erachter.

Wat heeft het proces nodig om beter te verlopen volgens u?

Alles wat nog gedaan hebben is goed gelukt volgens mij. Dat ligt er ook aan wat voor SGA je hebt zoals financiële middelen dan moet je dat dat daadwerkelijk oplost.

Vindt u SGA een goede methode om structureel problemen op te lossen?

Ja dat wel. ik heb een idee en jij hebt jouw idee als we allemaal afzonderlijk dingen gaan toevoegen dan is dat niet goed. Het gaat erom dat je het gaat oplossen voor langere tijd.

Binnen de organisatie wordt er regelmatig gebruikt gemaakt van het Ad Hoc oplossen van problemen. In hoeverre ervaart u dat?

Ja weet je wat het is als je in de productie zit wil je dat heel graag want je wilt verder. Maar aan de andere kant heb ik al eens een gesprek gehad met iemand die onze technische dienst doorlicht en wat ik daar van vond. Als we iets kapot hebben zeggen sommigen we draaien een week niet weer maar vaak lukt het ons ook weer. Maar we moeten vaak ook terug komen op die tijdelijke oplossingen anders blijft het vaak zo zoals het is. Daarom ben ik wel voor een structurele oplossing.

Waarom wordt er vaak voor ad hoc oplossing gezocht?

Vaak onder druk van de planning je wilt verder we moeten vloerbedenking maken om te overleven. En het is ook vaak een kwestie van geld we hebben niet een grote bak met geld om een hele mooie oplossing te maken het is vaak schipperen tussen allerlei dingen. En daarom is zo'n SGA ook belangrijk want vaak kom je bij de mensen uit die ook het financiële gedeelte beheren en moet er toch geld vrij komen en dan komt er op een betere manier geld vrij dan dat ik hier zelf aan de slag ga.

Hoe probeert u de teamontwikkeling te ondersteunen.

Dit is niet een heel groot bedrijf wij kennen elkaar en we hebben ook niet veel verloop dus iedereen werkt hier al heel lang. Mochten er een keer iemand nieuw bij zijn dan leggen we wel even uit wat een SGA is en hoe we te werk gaan.

Worden er nog regels gemaakt met betrekking tot een SGA.

We leggen uit waarom we bij elkaar zitten en hoe een SGA werkt.

Op welke manier probeert u het communicatieproces te ondersteunen.

Iedereen komt altijd aan de beurt iedereen heeft taken en dan probeer je iedereen die iets heeft moeten doen aan het woord.

Welke rol speelt u binnen een SGA?

Ik ben van de technische dienst dus meestal speel ik de technische rol. Om te evalueren als iemand een technische oplossing heeft of dat dan mogelijk is.

Wat houdt dat voor jou in?

We hebben wel eens een SGA gehad om de output van de multi-lijn te verhogen en op een gegeven moment kom je dan op een “bottle neck” uit en kom je bijvoorbeeld uit bij de extruder niet meer capaciteit heeft en moet ik dus bekijken of alle delen van het proces het aankunnen om op de vernieuwde manier te werken.

Kunt u mij in het kort de stappen van een SGA uitleggen?

Nee, nou ja het bestaat ook nog niet zolang of nou ja ik heb nog niet in zoveel SGA's gezeten. Dus dat weet ik niet echt.

Hoe wordt bepaald of een onderwerp geschikt is voor een SGA?

Nee, dat durf ik je niet te zeggen. Wij worden meestal gebeld van ja we hebben deze en deze SGA we willen graag één van jullie bij de groep zetten. En dan is al bekend waar de SGA overgaat en is het al half uitgewerkt en dan worden wij er pas geroepen.

Hoe wordt de groepsgrootte bepaald?

Dat weet ik niet want het begin krijgen we niet mee als technische dienst.

Hoe worden de teamleden binnen een SGA gekozen?

Bij ons ligt dat vaak aan het feit of iemand er de tijd voor heeft. Of die al bij iets soortgelijks is geweest.

Hoe vindt de rolverdeling binnen het team plaats?

Je gaat natuurlijk uiteindelijk overleggen en dan is het zus en zo mogelijk en dan wordt mij gevraagd of dat technisch kan. En dan gaan we kijken of het product er dan bijvoorbeeld ook nog goed uit kan komen. Dan gaan we vaak samen met bijvoorbeeld de kwaliteitsdienst een proefje doen om het te controleren etc.

Hoe vaak vindt er een meeting plaats?

Dat weet ik niet helemaal. Heel vaak worden hier dingen zonder SGA opgelost de productie bedenkt wat we willen dit en dit we handelen vaak meteen en we moeten nu dit. Meestal proberen we ook niet te veel uit te zoeken maar gewoon wat voor elkaar te krijgen om het gewoon te laten draaien. En meestal is het dan de bedoeling om het netjes te maken maar dat gebeurt niet altijd natuurlijk.

Zijn er bepaalde regels bij zo'n meeting?

Op een gegeven moment spreek je af waar iedereen naar kijkt en volgende week zien we elkaar weer. En dan is het aan jou de taak als je weer overlegt hebt dat je het uitgezocht hebt en je je mening erover geeft.

Welke rol speelt de SGA methode volgens u binnen Forbo?

Het is vooral belangrijk dat het nog meer voorkomt. Je ziet het wel steeds meer. Het voordeel als je een SGA doet is. Vroeger bedacht iemand wat en pruts maar een eind weg maar je werkt hier met drie ploegen en bijvoorbeeld ploeg 1 verzint wat en ploeg 2 zegt van dat kun je toch niet op die manier doen etc. Het voordeel daarvan is dan jongens dit is onderling met de jongens van productie afgesproken dus dan doen we het zo en is er meteen een overeenkomst.

Wordt er gekeken naar voorgaande SGA's als vergelijkingsmateriaal om een nieuw probleem op te lossen?

Nou, daar is toen niet nagekeken maar we zitten natuurlijk niet bij alle SGA's dus over het totaal kan ik het niet beoordelen.

Hoe belangrijk is de Documentatie bijbehorende de SGA's?

Dat is vrij belangrijk natuurlijk omdat je met heel verschillende ploegen werkt. En als je niet die documentatie volgt dan gaan ze roepen van dat kun je wel zeggen maar dat is helemaal niet waar en dan kun je op dat moment zeggen kijk hier staat het op papier als communicatie middel en daar ontbreekt hier nogal eens aan. Het loopt heel vaak langs elkaar heen.

Wordt de volledige structuur van de SGA gehanteerd/worden alle stappen doorlopen?

Nee, en ik weet zelf ook niet wat het stappenplan van een SGA is.

Hoe wordt de voortgang bewaakt van een SGA?

Je hebt eigenlijk wekelijks een samenzijn dus op een gegeven moment heeft iedereen iets gedaan en wordt dat afgevinkt en zo gaat het constant verder tot er een oplossing is.

Wat wordt er gedaan aan nazorg van de SGA?

Dat zou ik niet weten. Misschien houdt iemand anders dat wel bij maar ik heb daar niets mee te maken en heb er niets meer van gehoord na de SGA.

Wat gebeurt er als het resultaat van een SGA tegenvalt?

Nou ja, als iets niet mogelijk blijkt van uit een SGA dan kan het blijkbaar gewoon niet en is het niet anders.

Wat heeft het proces nodig om beter te verlopen volgens u?

In eerste instantie de communicatie maar dat wordt al verbeterd door een SGA dus dat is al een verbetering. Iedereen heeft inzicht in het proces dus wordt er sneller gereflecteerd of iets mogelijk is of niet binnen een bepaald deel van die lijn omdat er iemand bij zit die daar veel verstand van heeft en wordt er meer structuur ingebracht door SGA.

Vindt u SGA een goede methode om structureel problemen op te lossen?

Ja, dat vind ik zeker. En met name de communicatie tussen de verschillende disciplines is heel belangrijk dat ik dan mensen spreek die ik normaal gesproken helemaal niet tegen kom.

Binnen de organisatie wordt er regelmatig gebruikt gemaakt van het Ad Hoc oplossen van problemen. In hoeverre ervaart u dat?

Ja, heel erg. We zijn erg enthousiast en als we iets raars moeten verzinnen dan doen we dat gewoon.

Waarom wordt er vaak voor ad hoc oplossing gezocht?

De nummer één is urgentie, maar daarnaast ook vaak enthousiasme. Dan springen we er boven op en draait het bijvoorbeeld weer.

Vindt u dat de groepsleider/facilitator goed het voortouw neemt in het communicatieproces?

Ja, dat vind ik wel als we te veel doordraven dat iedereen even zijn zegje moet doen. Hij weet namelijk voornamelijk niet waar het over hebben dus hij kan verder geen inbreng doen hij kan alleen ervoor zorgen dat iedereen aan het woord komt.

Worden er duidelijk afspraken gemaakt voor het team?

Er wordt natuurlijk wel van je verwacht dat als je toezegt dat je er ook bent natuurlijk. Als er een SGA gepland wordt is er toch iets waar we waarschijnlijk geld mee verdienen kunt worden. Of een probleem wat ons verder helpt dus.

Heeft u het gevoel dat u er wat voor terug krijgt als u deelneemt aan een SGA?

Ja, natuurlijk dit is onze fabriek ja hier verdienen wij ons brood mee dus als het hier goed gaat dan helpt ons dat alleen maar meer. Ik vind een SGA een goede methode met name omdat je dan met andere mensen uit de fabriek waar je niet dagelijks mee spreekt ook hun mening hoort.

Welke rol speelt u binnen een SGA?

Ik heb eigenlijk zelf nog nooit een SGA geleid. Maar dat zou nog kunnen dat men een onderwerp heeft en zegt we gaan een SGA opstarten en daar ben jij dan degene die de leiding neemt als de voorzitter. Tot nu toe ben ik alleen nog maar betrokken geweest als lid.

Wat houdt dat voor u in?

Een bijdrage leveren aan het geheel. Ik zie het als het probleem wordt op tafel gelegd we gaan zoeken naar een oplossing. En ik ben degene die daar een bijdrage in kan leveren. En als er vragen zijn/ actie punten dat we dat op ons gaan nemen en op gaan lossen.

Kunt u mij in het kort de stappen van een SGA uitleggen?

Nee, en dat valt me op als er een SGA wordt opgestart daar te weinig aandacht aanbesteed wordt. Van oké wat gaan we nu allemaal doen. Het ligt dus nog een beetje aan het duidelijk maken van de structuur. Ik hoor heel vaak kreten SGA. Ik ben eigenlijk nog maar 1keer bij eentje betrokken geweest en de manier waarop vond ik voor mij zelf niet naar tevredenheid. Ik krijg te weinig informatie en wat eruit komt vindt ik ook te oppervlakkig en men gaat er niet diep genoeg op in. Ik krijg te weinig informatie van de groepsleider. We hebben een aantal bijeenkomsten gehad ik heb er zelfs een aantal gemist omdat ze slecht gepland waren en wordt er dus niet gekeken naar een nieuwe datum maar gewoon doorgegaan. En ik vind dat ik dan te weinig terugkoppeling krijg maar ook in de SGA zelf dat je te weinig voorbereid wordt op de stappen die gezet worden. En ik vind dat je daar aan deelneemt moet je ook weten waar het over gaat. Dus dat moet duidelijker worden. Ik heb eerst altijd gedacht dat Gerben de SGA uitvoerde maar die zegt ik faciliteer alleen maar een beetje sturing geven en ik vind dat dat te weinig gebeurt anders weet je wat de stappen zijn. Ik vind dat als je mensen dit soort dingen in je organisatie zet moet je mensen van te voren al geïnformeerd hebben hoe werkt een SGA. We leiden mensen ook voor projectmanagement we leiden mensen op voor PSDM dan moet je dat ook bewust maken van SGA. dus van te voren wat houdt het in.

Hoe wordt bepaald of een onderwerp geschikt is voor een SGA?

Daar heb ik geen idee van. dat weet ik echt niet. Dus als teamlid val je een beetje binnen omdat je een bepaalde kennis hebt die gebruikt kan worden in de SGA.

Hoe wordt de groepsgrootte bepaald?

Ook de grootte van de groep weet ik eigenlijk. Ik heb te weinig kennis van een SGA om daar een goed oordeel over te kunnen geven.

Hoe worden de teamleden binnen een SGA gekozen?

Dat weet ik dus ook niet. Ik vind bepaalde SGA's worden mensen bij elkaar gezet. Maar ik vind als je een SGA uitvoert zet daar een stukje kennis bij vanuit het vakgebied. De laatste waar ik bij heb gezeten was de terpentine vervangen voor een ander middel daar heb ik qua veiligheid wel iets mee te maken want terpentine is vluchtig in gevallen van brand en voor de mensen zelf. Dus dan is het goed dat je daar bij zit met je kennis om ook te kunnen zeggen ho dit kan niet en dat zou je zo moeten doen. Maar ik heb te vaak te van oké we hebben een SGA waar gaat dit eigenlijk over.

Hoe vindt de rolverdeling binnen het team plaats?

Daar zie ik niet veel van terug. De laatste keer wat ik gemerkt wil je even op de data sheet kijken of wat voor gevaren het andere middel zou bevatten. Dat is dan voor mijn vakgebied prima alleen de andere actie punten wordt dan gezegd wie gaat dit even oppakken maar dat hoort niet in het midden te blijven. Er moet gewoon gezegd worden dit ga jij doen deel de taken uit en ook de voorzitter zelf.

Hoe vaak vindt er een meeting plaats?

Daar is geen vaste termijn voor tenminste niet bij onze SGA. dus dan kun je zelf qua planning ook moeite rekening ermee houden. Ik heb zelf best een volle agenda dus dan kan ik soms niet.

Zijn er bepaalde regels bij zo'n meeting?

Niet dat ik weet daar heb ik niets van gemerkt. Maar dat kan aan mij voorbij zijn gegaan. De eerste meeting heb gemist. Bij de tweede heb ik een stukje notulering op me genomen en de derde heb ik gemist omdat die slecht gepland was. Dus ik mis de helft van de informatie.

Welke rol speelt de SGA methode volgens u binnen Forbo?

Ik hoor vaak de term SGA en dat heb ik al eens aangegeven in een audit, maar ik vraag me dan af van wat wordt er gedaan met de uitkomsten waar vind ik dat terug in een procedure er worden maatregelen genomen en ik zie ze niet ergens terugkomen in een procedure.

Wordt er gekeken naar voorgaande SGA's als vergelijkingsmateriaal om een nieuw probleem op te lossen?

Ik heb het gevoel dat dat niet gebeurt. Ik heb nu net ingang gekregen tot PSDM op de g schijf zodat ik kan kijken welke SGA er geweest zijn.

Hoe belangrijk is de Documentatie bijbehorende de SGA's?

Ik zie daar niets van terugkomen zeker tijdens die SGA's. die standaard documenten worden niet genoeg gebruikt er wordt gewoon van we moeten dat even doen. De structuur daarin zie ik niet.

Wordt de volledige structuur van de SGA gehanteerd/worden alle stappen doorlopen?

Volgens mij niet. Ik vind dat als je mensen voorzitter maakt van een sga dan moet je hem de structuur uitleggen dit verwacht ik van jou en zo gaan we werken. Gerben zegt wel ik faciliteer dat maar hij is daar in geschoold maar hij moet daar meer het voortouw in nemen en jullie faciliteren mij om meer

informatie te krijgen. Wat ook zo is als de groepsvoorzitter veel kennis heeft van het gebied dat hij zich gaat bemoeien met de inhoud i.p.v. met het proces en dat is eigenlijk niet befordelijk voor de SGA. dat heb ik nu gezien met die weekmakerij Bennie Meijering weet daar wat van die wordt voorzitter gemaakt maar ik zie die sturing niet. Dan vliegt het gewoon alle kanten er moet veel meer structuur in komen.

Hoe wordt de voortgang bewaakt van een SGA?

Er wordt een presentatie gegeven het resultaat wat uit de SGA komt wordt dan gepresenteerd. Die wordt dan gepresenteerd aan degene die gevraagd heeft om de SGA. de opdrachtgever die krijgt een presentatie dat kan het managementteam zijn of iemand van een afdeling zijn.

Wat wordt er gedaan aan nazorg van de SGA?

Maar ik zie het niet terugkomen in een schriftelijk iets en ook gewoon communiceert naar de leden niet. Dus iedereen die er met zijn dagelijkse werkzaamheden mee bezig krijgt niet de volledige output van de SGA te zien.

Wat gebeurt er als het resultaat van een SGA tegenvalt?

Ja, het wordt gepresenteerd en bij de opdrachtgever neer gelegd en die moet maar kijken wat er verder mee gebeurt. Ik zie er nooit wat van en dan kan je wel zeggen het staat op de g-schijf maar moet ik dan elke dag daarop gaan kijken van wat is er gebeurt. We hebben informatie zuilen plaats daar dan op zijn minst de resultaten op.

Wat heeft het proces nodig om beter te verlopen volgens u?

Structuur in ieder geval volgens mij moet je het zo doen. Om eerst de betrokkenen goed uitleggen wat is een SGA en hoe gaan we werken. Zodat je die structuur erin krijgt. Daarnaast vind ik dat je als een SGA gaat uitvoeren dat je niet alleen iemand moet hebben die faciliteert maar die moet gewoon sturing geven die staat van het probleem af. Een onafhankelijke voorzitter en groepsleden die echt bij het probleem betrokken zijn en die daar iets over kunnen zeggen. En niet iedereen eruit plukken van we gaan even een SGA doen. De betrokkenen die er last van hebben die erbij betrekken bij de oplossing die hebben vaak de kennis en ideeën om het op te lossen.

Vindt u SGA een goede methode om structureel problemen op te lossen?

Absoluut wel, want je geeft mensen inspraak in iets. Het is absoluut goed als het op de goede manier uitgevoerd wordt en de structuur echt gehanteerd wordt en het resultaat er echt uit komt.

Binnen de organisatie wordt er regelmatig gebruikt gemaakt van het Ad Hoc oplossen van problemen. In hoeverre ervaart u dat?

Ja, dat klopt. We moeten snel het probleem oplossen en weer verder daar zijn we met de externe audit ook tegenaan gelopen. Er wordt geen oorzaak analyse gedaan wat is nou de werkelijk oorzaak van het probleem. En we hebben allerlei middelen. PSDM/SGA we kunnen van alles doen om een probleem boven water te krijgen maar heel vaak moeten ze snel opgelost worden want we moeten verder met de productie want daar moeten we ons brood mee verdienen.

Waarom wordt er vaak voor ad hoc oplossing gezocht?

Het is gewoon zo er zijn mensen die last hebben van het probleem en je wilt dat zo snel mogelijk uit de weg hebben zodat je hun motivatie behoudt. Dus je kunt niet heel lang met dingen bezig zijn en mensen met het probleem laten zitten. Het voornamelijk om de boel draaiende te houden. Ook bij de ad hoc probeer je wel te zoeken naar een oorzaak en probeer te kijken waar kan het nou aan liggen alleen worden niet die structuren aangepakt. Dus je loopt het risico dat je een oorzaak mist en dat kun je dan niet aan tonen dus je maakt het niet aantoonbaar. Door dit soort dingen te doen kun je een oorzaak boven water halen en ja dat mis je toch echt.

Heeft u het gevoel dat u er wat voor terug krijgt als u deelneemt aan een SGA?

Nee, de SGA die ik nu gevolgd heb daar heb ik een slecht gevoel over en we hebben tweevergaderingen gehad. En het enige wat eruit gekomen is dat we nu met mb10 werken daar worden testen mee gedaan we hebben wat bordjes geplakt hier gaan mb10 nu in plaats van terpentine en voor de rest je hebt nu geen terpentine meer in je rest pasta zitten maar dat ik er nu echt een goed gevoel over heb nee absoluut niet. Dit had er ook uit kunnen komen zonder SGA.

Welke rol speelt U binnen een SGA?

Ik kan als deelnemer in zo'n groepje meedoen of als voorzitter van zo'n groepje dienen. Momenteel hebben we er eentje lopen over terpentine eliminatie, die zit ik dan voor met een aantal mensen die meehelpen denken en taken uitvoeren en dan kijken of dat tot een bepaald eind resultaat komt.

Wat houdt dat voor u in?

Een beetje zorgen dat de zaak aan de loop blijft. Ja, wat doet de voorzitter. We hebben Gerben ook voor de structuur dat is echt een facilitator en die houdt de structuur van het proces meer in de gaten. Hoe het bijvoorbeeld moet gaan verlopen.

Kunt u mij in het kort de stappen van een SGA uitleggen?

In het geval van probleempje, zo zie ik het althans word er een groepje samengesteld die daar onderzoek naar doet. En dan meer in de vorm van PSDM, een probleemanalyse en beslissingen nemen en doorvoeren. Problem Solving, Decision Making. Verder zijn er kleine werkgroepje die in de productie geformeerd worden bij kleine probleempjes zoals het nakijken van fouten. Dan wordt daar een klein groepje op gezet en dan gaan we kijken we daar aan kunnen doen en verbeteren.

Hoe wordt bepaald of een onderwerp geschikt is voor een SGA?

Dat doen we met elkaar. Je loopt tegen iets aan wat eigenlijk niet goed gaat of wat meerdere keren verkeerd is gegaan en dan wordt er ergens op niveau geroepen van dit is een typisch onderwerp voor een Small-Group Activity.

Hoe wordt de groepsgrootte bepaald?

In overleg moet je de groep niet te groot maken maar soms heb je een iets grotere groep nodig omdat het probleem groter is.

Hoe worden de teamleden binnen een SGA gekozen?

We nemen dan bijvoorbeeld iemand die ervaring in de pastamengerij heeft en een paar mensen uit de productie om te kijken hoe ze er mee omgaan. En het liefst ook 1 of 2 jongere mensen erbij om ze een beetje ervaring te laten opdoen in dit soort processen. En dan ook een beetje naar de tak van sport kijken. Welke richting gaat het op. Is bijvoorbeeld het milieu aspect van invloed dan neem je er iemand van HSE bij.

Hoe vindt de rolverdeling binnen het team plaats?

Als je bijvoorbeeld milieu technische vraagstukjes hebt dan doet iemand van HSE die taken en heb je productie technische vraagstukken dan moet je meer de operators hebben die daar wat aan kunnen doen. Gedurende vergadering wordt er gewoon een geschikte gezocht om iets uitzoeken, dit is iets voor jou en dit voor jou.

Hoe vaak vindt er een meeting plaats?

Om de twee á drie weken

zijn er bepaalde regels bij zo'n meeting?

Nee, niet echt. Toetreding is vrijwillig maar dan willen we wel dat je ook komt.

Welke rol speelt de SGA methode volgens u binnen Forbo?

De laatste jaren is het vooral een redelijk belangrijk instrument geworden. En het is toepasbaar op verschillende gebieden.

Wordt er gekeken naar voorgaande SGA's als vergelijkingsmateriaal om een nieuw probleem op te lossen?

Nee, dat weet ik niet. Er wordt misschien wel naar een soort gelijk probleem gekeken van hoe hebben we dat aangepakt en opgelost en misschien dat je daar dus wat uit kunt pakken. Maar normaal gesproken is natuurlijk elk probleem een nieuw probleem.

Hoe belangrijk is de Documentatie bijbehorende de SGA's?

Geen idee daar houd ik me niet mee bezig. Als ik het PSDM (projectmatig oplossen) gebeuren er bij pak is het best gelijkwaardig dan heb je inderdaad een probleemanalyse formulier zo van hoe kom je zo dicht mogelijk bij beslissingen en uiteindelijk de invoering.

Wordt de volledige structuur van de SGA gehanteerd/worden alle stappen doorlopen?

Niet wat mij betreft. Gerben probeert die structuur er wel bij te houden. Gerben die houdt dat wel redelijk in de gaten dat je niet een stap overslaat in het hele proces anders loop je de kans dat je cruciale informatie mist.

Hoe wordt de voortgang bewaakt van een SGA?

Dat doet hij eigenlijk ook een beetje elke keer weer terugkoppelen van dat en dat hebben we gehad en is klaar. We doen aan notulen die heeft hij de eerste keer nog gemaakt en dan moeten we kijken wie dat de volgende keer doet.

Wat wordt er gedaan aan nazorg van de SGA?

Dat is een goeie, weet ik niet. Mijn ervaring is wel als je een bepaald resultaat hebt bereikt en men werkt weer zo dan is het wel goed dan wordt er geen nazorg meer gepleegd en loopt het verder. En dan wordt er niet nog eens in een evaluatie moment in acht genomen. Wel bij een PSDM als die wordt opgegeven zo'n groep dat je dan een soort van eind notitie ervan hebt, maar verdere bewaking dat loopt dan verder in het proces als je dan een nieuw probleem krijgt of het zelfde probleem dan wordt hij weer opgestart.

Wat gebeurt er als het resultaat van een SGA tegenvalt?

Als het resultaat tegenvalt moet je hem misschien opnieuw moeten starten met nieuwe mensen om nieuwe inzichten te verkrijgen. En misschien moet hij opgepakt worden met allemaal nieuwe mensen die het probleem eens opnieuw benaderen.

Wat heeft het proces nodig om beter te verlopen volgens u?

Geen idee, ik zou niet weten wat op dit moment. Misschien dat je later wel tegen iets aanloopt van dat moet anders. Of het zou belangrijk kunnen zijn om het draagvlak te vergroten dat soort dingetjes misschien. Bepaalde dingen komen gewoon voort uit cultuur en dat is moeilijk om te buigen.

Vindt u SGA een goede methode om structureel problemen op te lossen?

Je kunt het pas beoordelen vind ik als een SGA niet meer goed gaat om wat voor reden dan ook. En omdat je meestal geen echte afronding en gedurende het proces al veranderingen doorvoert of ingevoerd en actie worden uitgevoerd en dan loopt het allemaal al en dan wordt het als standaard ervaren. Tot er weer een keer wat gebeurt en dan komt je hier weer opnieuw. Gedurende vergadering probeer je de reactie van de mensen te zien. Zien ze resultaat of niet dat beïnvloed je gevoel van heeft een SGA nut of niet. Ik vind het wel een goede manier om structureel problemen op te lossen een mooi handvat om inderdaad langdurige probleempjes structureel aan te pakken. Je hebt ook ad hoc dingetje bijvoorbeeld een machine storing die meteen opgelost moet worden en hoeft je dus geen SGA op los te laten. Maar als je een aflopend iets hebt dan kun je daar een SGA op los laten. Zo van wat is daar de oorzaak van. En dan moet je alle potentiële problemen benoemen en afvinken kan het wel of kan het niet. Daar is de Kepner Tregoe systematiek ook voor. Maar zo sta ik in een SGA ik zie het als een kleinere uitvoering van een PSDM dat is voor een langdurend probleem en niet voor iets wat nu ontstaan en al la minute opgelost moeten worden want dan werkt een SGA niet.

BIJLAGE 7: INTERVIEW MET PRODUCTIEMEDEWERKER WAT BETREFT FUNCTIONERING SMALL-GROUP ACTIVITY

Welke rol speelt u binnen een sga?

Proberen om samen problemen op te lossen. Dus als teamlid

Wat houdt dat voor u in?

We hebben dan eerst met elkaar een gesprek wat eigenlijk het probleem is. En dan gaan we proberen om ieder voor zich het probleem aan te katen. En dan proberen om dat gezamenlijk op te lossen.

Kunt u mij in het kort de stappen van een SGA uitleggen?

Dat weet ik niet. Allereerst toen ik er kwam had ik nog nooit van een sga gehoord dus ik werd gewoon koud in zo'n bijeenkomst gezet en ieder stelt zich maar voor en wat is eigenlijk het probleem en hoe gaan we dat aanpakken. Maar verder wist ik niet wat een sga was dat was voor mij de aller eerste keer en ik heb het nu al 2 keer gedaan.

Hoe wordt bepaald of een onderwerp geschikt is voor een SGA?

Er komt een probleem binnen ik zal je een voorbeeld geven: we hebben laatst een probleem gehad met het aantal cm over aan een rol. Dat probleem was te groot je gaf meer weg dan dat het eigenlijk moest zijn. Dat kwam dan naar voren toe en daar hebben ze dan mensen van de productie aangesproken van hoe kunnen we dat oplossen en zo wordt dan een sga opgestart.

Hoe wordt de groepsgrootte bepaald?

Hoe het bepaalt wordt weet ik niet maar een groep bestaat meestal uit 6 á 7 mensen.

Hoe worden de teamleden binnen een SGA gekozen?

Dat gebeurt willekeurig er worden gewoon iemand van ITD of MTD en een paar mensen uit de productie en die worden gewoon gekozen ga jij dat maar doen. Dat lijkt me een mooi onderwerp voor jou om op te lossen. En er komt een deel van ervaring kijken als je bijvoorbeeld op de trim werkt en het probleem ligt daar probeer je die mensen erbij te halen.

Hoe vindt de rolverdeling binnen het team plaats?

Op den duur wel, elektrisch kunnen wij niets aan doen dat moet gewoon de Technische dienst doen. Qua productie daar kunnen wij iets aan doen. Iedereen heeft zijn eigen stukje. En je probeert samen dat probleem op te lossen.

Hoe vaak vindt er een meeting plaats?

Dat ligt er aan hoeveel puntjes je hebt stel dat je 10 punten hebt om de drie weken. Stel dat je meer punten hebt dat je meer tijd nodig hebt dan doe je om de 6 weken. En hoe groot het probleem is. Hoeveel dingen moet je uitzoeken. En dan zitten we een uurtje bij elkaar en alle puntjes weg te werken.

Zijn er bepaalde regels bij zo'n meeting?

Nee, je hebt gewoon een streven waar je naar toe wilt dat moet je gewoon met die sga behalen. We moeten zelf aangeven wat hebben we er mee gedaan en wat is opgelost en wat moet er nog gebeuren en daarnaast hebben we dus dat puntjes maken.

Welke rol speelt de SGA methode volgens u binnen Forbo?

Nee, dat niet echt. Ik zie dat niet. Je zit in zo'n groepen je probeert om het probleem op te lossen. En dan een terugkoppeling is er niet je hoort misschien één keer iets en dan niets meer. En dat vindt ik wel zonde.

Wordt er gekeken naar voorgaande SGA's als vergelijkingsmateriaal om een nieuw probleem op te lossen?

Nee, maar iedere sga is hetzelfde. Maar is wel een bepaald systeem van zo en zo de voorzitter werkt naar de sga methode.

Hoe belangrijk is de Documentatie bijbehorende de SGA's?

Ja alles wordt vastgelegd in de vorm van notulen. En dan gaat het later een stapje hoger in de organisatie om er mee akkoord te gaan.

Wordt de volledige structuur van de SGA gehanteerd/worden alle stappen doorlopen?

Je begint iets en je eindigt en alles wat je er tussen doet dat moet natuurlijk wel besproken worden met een terugkoppeling. Je moet eerst het probleem opzoeken. Waar ligt het probleem en dan pas van hoe kunnen we dat oplossen.

Hoe wordt de voortgang bewaakt van een SGA?

Ja, dat zijn de opeenvolgende bijeenkomsten van de sga's nu gaan we dit en dat doen. En dat is eigenlijk je evaluatie dit hebben we gedaan en dat is het resultaat.

Wat wordt er gedaan aan nazorg van de SGA?

Dat vindt ik dan weer minder. Ik heb één keer een terugkoppeling gehad van het KD dus niet eens van het team. We hebben nu deze maand zoveel cm minder gedraaid en dat is dan weer een verdienste. Dat was pas een half jaar later dat vind ik dan weer jammer eigenlijk moet dat per maand of in ieder geval een halfjaar lang van deze maand hebben we zoveel cm verdiend. Dat je echt ziet dat het doorwerkt. De terugkoppeling dat vind ik eigenlijk een beetje minder. Daarnaast zijn er verder ook geen nagesprekken niets van weer gehoord en dat hoor ik heel vaak dat als ze een SGA gehad hebben en het probleem is opgelost dan stopt en je hoort nooit iets weer en dat vind ik wel een beetje jammer. Kom bijvoorbeeld na een half jaar met dat groepje weer bij elkaar om te bespreken of het echt is opgelost of kunnen we er nog wat meer aan doen.

Wat gebeurt er als het resultaat van een SGA tegenvalt?

Dat weet ik dus niet want ik heb geen terugkoppeling. Dan mis je dat.

Wat heeft het proces nodig om beter te verlopen volgens u?

De terugkoppeling ook zeker in motivatie opzicht om de volgende keer weer deel te nemen.

Vindt u SGA een goede methode om structureel problemen op te lossen?

Ja, dat vind ik wel. Als je tenminste de juiste mensen erbij zet. En niet iedereen heeft ook genoeg in breng dat mis ik wel eens. Ik werk dan op de trim maar iemand van de diepdruk weet niets van dat proces dus die moet je dan niet bij een sga van de trim halen vind ik. De specialisatie haal je dan van die afdeling. Je wilt een sga die begint en dat hij binnen zoveel tijd klaar is dat moet geen jaar duren omdat iemand verstand moet krijgen van het onderwerp om het op te lossen. Je moet eigenlijk de mensen die op die afdeling werken er meer bij betrekken en dan de verschillende ploegen en niet uit één ploeg.

Binnen de organisatie wordt er regelmatig gebruikt gemaakt van het Ad Hoc oplossen van problemen. In hoeverre ervaart u dat?

Nee, dat hebben wij zo niet gedaan. Nee dat merk ik niet echt wij hebben echt het probleem besproken en toen gekeken hoe kunnen we het probleem oplossen en daarna de oplossing pas. En als het goed is dat probleem opgelost.

Waarom wordt er vaak voor ad hoc oplossing gezocht?

Bij ons in de SGA is dat niet gebeurt en werd de structuur gevolgd.

Vindt u dat de groepsleider/facilitator goed het voortouw neemt in het communicatieproces?

Ja, vindt ik wel hij weet waar hij over praat en hij komt als we met een probleem bezig zijn kijken. Van hoe zit dat mag ik het eens bekijken dus dat vond ik wel perfect. Zo hoort hij eigenlijk ook. Want anders heb je er weinig aan als hij niet weet waar we over praten.

Worden er ook duidelijk afspraken gemaakt voor het team?

Daar zijn die volgende SGA's bijeenkomsten voor. Maar verder geen regels hij weet en kent het probleem en hij heeft zijn inbreng ook wel maar wij moeten het oplossen. Hij denkt wel mee maar mij wij moeten het oplossen. Als je vast loopt geeft hij ondersteuning in het denkproces.

Heeft u het gevoel dat je er wat voor terugkrijgt als je deelneemt aan een SGA?

Nee, ik zou graag willen dat je na die tijd er ook nog bij wordt betrokken en dat je de resultaten ziet net als wat ik zei met die terugkoppeling. En dat mis je dan wel. Je hebt iets gedaan en misschien wel heel goed maar je hoort er niets meer van. En als het dan goed gaat hoor je helemaal niets meer maar als het mis gaat dan komen ze wel weer en dat is wel erg jammer. Kijk we krijgen wel eens een lijstje met de meetrollen maar dat is niet echt specifiek. Dus ja daar hebben wij eigenlijk vrij weinig aan. Ik vraag altijd wel als ze mij een SGA aanbieden van waar gaat het over vind ik het interessant of niet.

BIJLAGE 8: INTERVIEW MET PRODUCTIEMEDEWERKER WAT BETREFT FUNCTIONERING SMALL-GROUP ACTIVITY

Welke rol speelt u binnen een SGA?

Zelf moet ik nog twee SGA's opstarten en dan wordt ik voorzitter, maar momenteel zit ik als teamlid bij de bijeenkomsten.

Wat houdt dat voor u in?

Ik ben groepsleider van de drukkerij dus probeer over dat gebied mijn ideeën en ervaringen uit te wisselen.

Kunt u mij in het kort de stappen van een SGA uitleggen?

Die worden in het begin vaak besproken als je de eerste keer bij elkaar komt een soort van kennismaking gesprek en dus worden de stappen dus doorlopen hoe we het gaan doen. En dat komt dan vanuit de facilitator.

Hoe wordt bepaald of een onderwerp geschikt is voor een SGA?

Dat kunnen we zelf bepalen als ik praat over mijn eigen afdeling als ik bijvoorbeeld heel veel last heb van glasvlies op het product dan overleg ik dat vaak met Gerben dat kan ik rechtstreeks doen als ik ergens een SGA van wil maken.

Hoe wordt de groepsgrootte bepaald?

Zoals we het nu vaak in een SGA doen varieert het van de vier tot de zeven personen. Het mooiste is een groepje van 4 zeg ik altijd want het breid zich altijd uit vooral als je in het proces gebeuren terug komt dan nodig je er weer iemand bij uit en zo gaat dat door.

Hoe worden de teamleden binnen een SGA gekozen?

Het is vaak zo dat we er vrij in zijn we kunnen als voorzitter kiezen wie we willen. En het is vaak zo en dat vind ik wel jammer het zijn vaak dezelfde mensen die in het team komen. Het is ook mooi om jongens die het nog nooit hebben gedaan erbij te halen die hebben er misschien wel een hele andere kijk erop. Je hebt natuurlijk mensen met ervaring nodig maar je moet ook vooral jongens hebben die mee willen denken.

Hoe vindt de rolverdeling binnen het team plaats?

Gerben start vaak de SGA op en begint vaak met notuleren. En daarna wordt vaak iemand aangewezen. En verder kun je per afdeling taken gaan verdelen.

Hoe vaak vindt er een bijeenkomst plaats?

Elke drie weken.

Zijn er bepaalde regels bij zo'n meeting?

Je moet zorgen dat je bij al je taken die je toegedeeld krijgt dat je die afrond. Je werkt hier 40 uur in de week en je hebt echt wel een half uurtje in de week dat je iets voor de SGA kan doen. Of even voor de vergadering de sprongetjes bekijken zodat ik me een beetje voorbereid, maar er zijn geen regeltjes op papier.

Welke rol speelt de SGA methode volgens u binnen Forbo?

De SGA's leveren wat op zie ik. Het haalt frustratie weg bij medewerkers maar ook voor het bedrijf een voorbeeld van de allura van 3m naar 4m productie dat leverde een enorme kosten besparing op. Dat is natuurlijk erg belangrijk.

Wordt er gekeken naar voorgaande SGA's als vergelijkingsmateriaal om een nieuw probleem op te lossen?

Elke voorzitter pakt het op zijn eigen manier op. Maar wel in de lijn van het SGA gebeuren we hebben een probleem en gaan op zoek naar oplossingen en zo ga je de cirkel rond. Maar de invulling ben je verder vrij in. En het is ook heel verschillend bijvoorbeeld een sga van 3m naar 4m is heel anders dan hoe kunnen we het beste alle kokers schoonmaken.

Hoe belangrijk is de Documentatie bijbehorende de SGA's?

Je kunt alles terugvinden op de G-schijf dus als er weer problemen bestaan kun je het er weer bij pakken. Zoals ook de eind presentaties dat is wel mooi om te zien. Die worden gegeven voor het SGA team en met hele grote dingen zoals die allura SGA die werd dan ook gepresenteerd aan het managementteam.

Wordt de volledige structuur van de SGA gehanteerd/worden alle stappen doorlopen?

Ja, in principe wel alleen soms dan stellen we een probleem vast. We weten allemaal waar het weg komt. Dan denk ik we kunnen heel veel stappen overslaan want we weten wat het is. Laten we dat gaan doen alleen dan. Alleen ik wil niet zeggen dat het goed of fout is maar de voorzitter werkt gewoon zijn protocolletje af. Maar ik zou als ik voorzitter ben we zetten dit even aan de kant we gaan het er wel nog over hebben maar we pakken het probleem vast en gaan meteen door.

Hoe wordt de voortgang bewaakt van een SGA?

Dat zijn in principe natuurlijk de meetings. Wat de voorzitter wel kan doen is tussentijds bij de jongens langs gaan van heb je al wat. Of ze kwamen bij mij van goh ik ben er mee bezig geweest en dan gaan we even heen en dan bekijken we het even. En soms komen daar verrassende dingen uit om meteen het probleem te verhelpen dus dan ga je meteen naar de technische dienst hier moeten we direct wat aan doen. en dat nemen we in de volgende meeting weer mee.

Wat wordt er gedaan aan nazorg van de SGA?

In principe wordt zoiets gestandaardiseerd dus dan is het verder klaar en wordt verder geen aandacht aan besteed.

Wat gebeurt er als het resultaat van een SGA tegenvalt?

Nee, dat heb ik nog nooit meegemaakt.

Wat heeft het proces nodig om beter te verlopen volgens u?

Soms worden sommige SGA uitgedeeld en krijg ik twee op mijn bureau geworpen. En denk ik van mooi. Soms krijg je iets in je schoot geworpen wat mij iets minder interesseert en als je echt een sga opstart wat je zelf geconstateerd heb daar haal je meer voldoening uit. Dus als ik iets uitgedeeld krijg doe ik het iets rustiger aan met het opstarten.

Vindt u SGA een goede methode om structureel problemen op te lossen?

Ik vind van niet, omdat het mij veel te lang duurt ik kom uit een brandweer achtergrond en ik ben dat nog steeds. En we willen direct het probleem oplossen. Als je niet weet waar het weg komt dan moet je onderzoek doen simpel zat. Maar heel veel problemen lossen we direct op. Vaak gaan we direct aan het werk. Sommige ploegen vinden dat dan bijvoorbeeld de technische dienst er even bij moet komen. terwijl ik denk van nee kom op. Laats hebben we de oorzaak gevonden voor een probleem en hebben we dat buiten de SGA om nog even wat tijd aan besteed en veranderd en was het opgelost. Maar dan moet je het gaan standaardiseren dan moet je er bijvoorbeeld een 1punts les van maken op een A4'tje van zo en zo moet het worden.

Binnen de organisatie wordt er regelmatig gebruikt gemaakt van het Ad Hoc oplossen van problemen. In hoeverre ervaart u dat?

Bij mij wel maar dat is ook hoe ik in elkaar zit. Kijk als groepsleider zijnde moet je wel op 1 lijn zetten maar we hebben gewoon echte denkers en je hebt doeners en ik heb het me zelf zo aangeleerd ook bij de brandweer ik moet snel beslissingen nemen. Of dat nou wel goed of niet goed is ja het pakt vaak goed uit maar dat is een stukje ervaring. Je krijgt zoveel ervaring door de jaren heen dat je vaak pas klare oplossingen hebt.

Waarom wordt er vaak voor ad hoc oplossing gezocht?

Bij mezelf zie ik het gewoon terug komen, omdat ik gewoon graag door wil pakken. En dat heb ik mezelf dan ook aangeleerd.

Heeft u het gevoel dat je er wat voor terugkrijgt als je deelneemt aan een SGA?

Je moet het als het totaal plaatje zien. We zijn bezig om in 2017 de beste ter wereld te worden en we zijn goed op weg. En alle kleine dingetjes dragen daar aan bij. Het is allemaal onze boterham.

Welke rol speelt u binnen een sga?

Als team lid mijn bijdrage leveren.

Wat houdt dat voor U in?

Dit is mijn derde SGA dus ik probeer de kennis die ik aan de lijn heb ligt eraan wat voor probleem er is maar aan de hand daarvan wordt de persoon gekozen die er wat van af weet. Input leveren en jouw kennis wordt eigenlijk gevraagd en samen zoeken naar een oplossing.

Kunt u mij in het kort de stappen van een SGA uitleggen?

Ja, dat zou eigenlijk wel moeten. volgens mij zijn het acht stappen van wat ik nog weet. Ik hou me verder niet echt met de stappen bezig maar de facilitator die verteld dan van stap 1 dit en dit gaan we onderzoeken. De stappen zelf weet ik niet echt bij naam.

Hoe wordt bepaald of een onderwerp geschikt is voor een SGA?

Dat wordt in hogere hand beslist. Als je een probleem hebt dat al langere tijd speelt en we komen er niet uit met de routine oplossingen dan probeer je een clubje op te richten met de mensen die erbij betrokken zijn die ermee werken en het moeten uitvoeren. En vanuit de werknemers zelf wordt eigenlijk niet zo snel aangegeven laten we er een SGA van maken. We proberen het eerst zelf op te lossen en zo nee dan leggen we het bij de ploegbaas neer en die legt het neer bij de lijnmanager. Een probleem op langere tijd bijvoorbeeld we komen er niet uit en dan roepen we een groepje bij elkaar.

Hoe wordt de groepsgrootte bepaald?

Dat durf ik niet te zeggen het ligt ongeveer tussen de vijf en zes personen.

Hoe worden de teamleden binnen een SGA gekozen?

Ik denk dat een beetje wordt voorgedragen door je ploegbaas ik ben tweede man in de ploeg dus dan zit vaak de ploegbaas en de tweede man in een SGA. heel vaak dezelfde personen. Dat heb ik ook al eens gemeld dat we misschien wel goed is dat de jongens die VAPRO doen erbij halen om een SGA mee te lopen dat hij weet hoe alles zit en toch wel meer aan de problemen gedaan wordt en er mee achter zit.

Hoe vindt de rolverdeling binnen het team plaats?

Ik zit nu in een SGA en daar gaan we eigenlijk op mijn vakgebied in de productie mag ik zeg maar een punt uitzoeken en iemand anders die gaat bij de R&D een punt uitzoeken en zo wordt het onderverdeelt dat is per SGA wel verschillend.

Hoe vaak vindt er een meeting plaats?

Dat is verschillend per SGA ja vaak proberen ze toch wel elke twee weken maar ja het kan ook uitlopen dat het één keer in de drie of 4 weken is. Maar soms komt de melding dat er belangrijke info is binnen gekomen en dan proberen we even snel bij elkaar te komen. Er wordt geprobeerd op de planning te letten van iedereen.

Zijn er bepaalde regels bij zo'n meeting?

Ik denk niet dat dat er is.

Welke rol speelt de SGA methode volgens u binnen Forbo?

Ik denk wel een belangrijke ik denk dat het toch met een SGA iets meer uitgezocht wordt tot de bodem probleem wijs. En dat komt wel steeds meer voor er zijn nu redelijk veel SGA bezig een stuk of 10-15. Dus dat is redelijk veel soms denk ik wel van wordt het niet te gek en dat er te veel zijn. Het komt soms ook wel eens voor dat er een beetje onnodig een SGA opgestart wordt. Eigenlijk wordt het geld aan de lijn verdient en soms wordt echt iedereen daar weggetrokken om te vergaderen en vergeten ze eigenlijk de basis.

Wordt er gekeken naar voorgaande SGA's als vergelijkingsmateriaal om een nieuw probleem op te lossen?

Dat zou kunnen dat heb ik nog niet meegemaakt we gaan gewoon die acht stappen bijlans en soms loopt er ook een SGA waarbij een probleem voorkomt bij meerdere dingen of iets van overlap en kun je dus informatie delen dat zou kunnen.

Hoe belangrijk is de Documentatie bijbehorende de SGA's?

We hebben eigenlijk gewoon een notulist erbij zitten die stuurt de mail rond met de actiepunten dat is eigenlijk het enige wat er bij mijn weten gebeurt.

Wordt de volledige structuur van de SGA gehanteerd/worden alle stappen doorlopen?

Ja, soms dan gaan we zitten en weten we eigenlijk wel althans denken we te weten wat het probleem is. En dan wordt er gezegd nee we beginnen bij punt 1 dat gebeurt wel degelijk.

Hoe wordt de voortgang bewaakt van een SGA?

Soms moet je gewoon nog even eerder bij elkaar zitten of er wordt een mail rondgestuurd we met nieuwe informatie. Maar inderdaad zit er niet echt een vast patroon in.

Wat wordt er gedaan aan nazorg van de SGA?

Als het goed is en afgerond is, is het de bedoeling dat het probleem opgelost. Ik ga er van uit dat er een nacontrole is maar dat is ook weer probleem afhankelijk kijk als ik in de SGA terpentine zit bijvoorbeeld en hij is aan zijn einde en we hebben het gevonden het is klaar en ik werk aan de lijn en ik denk het zit toch nog niet goed met die SGA dan geef ik dat aan.

Wat gebeurt er als het resultaat van een SGA tegenvalt?

Dat heb ik nog niet echt meegemaakt.

Wat heeft het proces nodig om beter te verlopen volgens u?

Ik vind het in principe wel goed lopen zoals het nu gaat. Alleen soms dan brengen wij zeg maar de input en dan moet het door een andere afdeling goedkeuring maar die zeggen van nee dat kan niet dat moet anders dan denk ik van ga dan eerst naar die afdeling zo van we hebben deze opties en dan een keuze maken welke we pakken.

Vindt u SGA een goede methode om structureel problemen op te lossen?

Ja, vind ik in principe maar niet alle 10-12 die lopen hadden allemaal een SGA moeten zijn en dat we te snel zeggen we stellen een SGA op. Soms zit je in twee drie SGA's tegelijk. De bezetting in de ploeg is soms kun je niet eens voldoen aan de bezetting.

Binnen de organisatie wordt er regelmatig gebruikt gemaakt van het Ad Hoc oplossen van problemen. In hoeverre ervaart u dat?

Ja, soms dan ga je zitten en dan heb je er van te voren al over gehad van we zitten in een SGA en dan heb je het al een beetje over en denk je de oplossing al te weten en wil je eigenlijk wel meteen naar punt 8. Maar nee we beginnen wel bij punt 1. Iedereen heeft een andere kijk op het proces dat is wel goed maar je moet niet te snel conclusies trekken.

Waarom wordt er vaak voor ad hoc oplossing gezocht?

Het staat voorop dat de productie blijft draaien dus gaan we het snel oplossen en dus een tijdelijk oplossen zodat alles kan blijven draaien. En eigenlijk moet er dan na die tijd nog verbeterd worden maar soms blijft dat wel even achterwege door drukte bijvoorbeeld de technische dienst die geen tijd heeft als het maar draait.

Vindt u dat de groepsleider/facilitator goed het voortouw neemt in het communicatieproces?

Ja, ik van wel en dat dat beter wordt. Ik ben hier nu zeg maar anderhalf jaar 2^e man van de ploegbaas en daarvoor was de communicatie niet echt goed maar dat wordt wel beter. Misschien dat ik nu toch vaker op kantoor kom en vraag of er wat besproken is of dat er iets is dat ik moet weten. Of als ik iets vraag dan komt er van alles los en dan kan ik de ploeg wat input geven wat voor hun belangrijk is.

Worden er ook duidelijk afspraken gemaakt voor het team?

Dat is weer probleem verschillende daar kan ik niet zo heel veel over zeggen we proberen het wel. Maar als je een probleem hebt houd de lijn draaien prioriteit nummer 1 en daarna kijken we wel verder wat de vervolgstappen zijn.

Heeft u het gevoel dat je er wat voor terugkrijgt als je deelneemt aan een SGA?

Ja, ik vind zelf van wel ik vind het interessant je hoort de verhalen van R&D de planning en je krijgt nog meer kennis van het hele proces en dat is voor mij persoonlijk wel heel belangrijk. Dus persoonlijk vind ik het wel goed.