



**LEAN
AKADEM1ET**

CERTIFIED LEAN EDUCATIONS ARE OFFERED BY LEAN AKADEM1ET
DENMARK'S PREFERRED PROVIDER SINCE 2006, VAT. NO. 34697388



26 JANUAR 2022

HVAD ER TWI?

Hvordan en virksomhed kan arbejde med standardiseret arbejde og dermed sikre en ensartet kvalitet, som løbende forbedres.



[ALLAN B. RIX](#)

Allan kobler Lean teori med praktisk erfaring og sikrer varige forbedringer og klare resultater i hverdagen.

26 JANUAR 2022

Hvad er TWI? TWI er forkortelsen af 'Training Within Industries', der kan oversættes til 'Træning inden for Industrier', og kan beskrives som et læringssystem eller en metode målrettet ledere med medarbejderansvar. Helt grundlæggende har metoden til formål hurtigt og effektivt at fastholde den korrekte måde at arbejde på, samt at skabe grundlaget for løbende forbedringer. Det er en metode, der skal sørge for, at en virksomhed følger sine standarder og dermed sikrer en ensartet kvalitet, som løbende forbedres.

Hvor stammer TWI fra?

Training Within Industries (TWI) var et program tilrettelagt af det amerikanske krigsministerium, der løb fra 1940 til 1950 under ledelse af den amerikanske 'War Manpower Commission'. Programmets formål var at tilvejebringe konsulentytelser til krigsrelaterede industrier, hvor arbejdskraften i vidt omfang blev sendt i krig af den amerikanske hær, samtidig med at hæren havde behov for krigsindustriens produkter så som våben, ammunition, materiel, uniformer mv.

Manglen på kvalificeret arbejdskraft i industrien blev et væsentligt problem, og TWI skulle bidrage til en opkvalificering af eksisterende arbejdskraft samt oplæring af nye medarbejdere, herunder befolkningsgrupper som traditionelt ikke havde haft arbejde i industrien, eksempelvis kvinder og afroamerikanere. Ved afslutningen af 2. Verdenskrig havde 1,6 millioner arbejdere på mere end 16.500 fabrikker gennemført uddannelsen.

Det væsentligste indhold i TWI var 'J' programmerne som blev udviklet og designet til at uddanne Supervisorerne (medarbejdere med ansvar for andre) i 3 forskellige områder – nemlig at kunne træne medarbejdere (JI), udøve lederskab gennem relationer (JR) og forbedre arbejdsgange og processer (JM). Disse elementer er stadig i dag den grundlæggende del af TWI-systemet. Formålet var at sætte Supervisoren i stand til hurtigt at træne en medarbejder til at udføre et job – sikkert, korrekt og samvittighedsfuldt.



I dag er TWI igen ved at vinde indpas i den amerikanske industri, efter metoden i 2000 blev en del af General Electric's Lean-strategi.

The missing link

Efter 2. Verdenskrig hjalp USA med at genopbygge Japan, som tog disse programmer til sig og flere store virksomheder anvender stadig J-programmerne i dag. Den bedst kendte case fra Japan er Toyota, som stadig bruger TWI som en hjørnesten i deres udvikling af deres Ledere.

De fleste der arbejder med Lean ved, at det kommer fra Toyotas produktionssystem (TPS). Lean systemet blev beskrevet i starten af 80'erne, hvor man beskrev de synlige ting hos Toyota. Man 'overså' og beskrev ikke lederens adfærd og dermed TWI, som vi i dag anser som det manglende link til at kunne lykkes med Lean. Når vi i dag ser TWI som den væsentligste metode at fokusere på, handler det om, at rigtig mange virksomheder, der implementerer Lean, har udfordringer med både at fastholde standarder og samtidig skabe forbedringer. Det er her, TWI bliver central.

Metoden præsenterer de værktøjer, der skal til for at skabe de afgørende løbende forbedringer. Metoden handler nemlig helt grundlæggende om, hvordan man laver en standard og træner medarbejderen til at følge den. Men det handler også om at få lederen til at følge op på træningen, så standarden kommer til at virke i praksis og dermed skaber grundlaget for at forbedre standarden. Kort sagt 'standardiseret arbejde' – hvilket som bekendt er grundlaget for Lean-tankegangen.

Lean Akademiet har gennem arbejdet med 'den svære fastholdelse' oparbejdet en masse erfaringer med TWI, og vi har certificeret mere end 150 Jobtrænere i små, mellemstore og store virksomheder. Vi er stadig begejstrede for TWI og har trukket en masse læring ud af de intense og nærværende uddannelsesforløb. På mange punkter har vi dog flyttet vores holdning til TWI og de tre oprindelige programmer.

TWI er ikke kun forbeholdt produktion

Jobinstruktion (JI) er særdeles velegnet til administrative processer, hvor der er gentagelser. Udfordringerne med varians er de samme om du udfører jobs i produktionen, eller det er bag skærmen. Hvis vi ikke trænes i hvordan jobbet udføres korrekt, så lærer vi os selv egne metoder, og så opstår varians.

Best practice er tabu

Den mest kendte udfordring vi oplever, er dét at blive enige om, hvilken metode der er den bedste – ikke den hurtigste, men den bedste i forhold til kundens forventninger. For hvem er kunden? Og hvad forventer kunden? Og hvorfor skulle natholdets metode dog være bedre end dagholdets? Og hvorfor skulle den nye medarbejders metode være dårligere end den rutineredes? Skal vi virkelig tage den kamp? Lyder det bekendt?

Under uddannelsen, internt i virksomhederne, diskuterer vi ofte, hvad det er, der skaber konflikter og silotænkning i organisationen. Og når vi får det brudt ned til root course, er svaret altid stort set det samme: Det er varians i måden, vi udfører vores jobs på! Måske ligger det i vores kultur, men vi har generelt meget svært ved at blive enige om best practice, altså en standard. Og det er endnu sværere at få alle til at følge standarden. Vi ser rigtig mange



forskellige typer af standarder i virksomhederne, så det er ikke fordi, det ikke er kendt, at standarder er nødvendige. Tiden, der prioriteres til at træne, følge op på og forbedre standarderne, hænger desværre sjældent sammen med mængden af standarder.

Lederen skal på banen

Den viden og de færdigheder, jobtrænerne udvikler under et JL uddannelsesforløb, vil sikre, at forudsætningerne for at minimere varians og øge kvaliteten af standarder er til stede i organisationen. Den virkelige effekt ligger dog i, hvorvidt man evner at bringe færdighederne i spil. Derfor bruger vi ofte rigtig mange kræfter på, at ledelsen i højere grad involveres i 'kunsten at følge en standard'. Proceskonfirmation er ofte nøglen til at få forankret TWI og få den største effekt. Så der skal altså investeres tid i at holde systemet kørende og koble det til det øvrige arbejde med Lean. Hvis vi i dag bliver spurgt, hvordan man kommer i gang med TWI, så er svaret: "Start med at proceskonfirmere." Afvigelser på KPI'er og målstyring og analyse af kritiske processer kan være med til at belyse behovet for træning.

Vi er ikke ens

En vigtig læring, vi gennem årene har haft, er, at virksomhederne ikke er ens. Derfor er der stor forskel på behovet for og tilgangen til TWI JL. Alle virksomheder har trods alt kritiske processer, hvad enten det er ordretastning, manuelle produktionsprocesser, on-boarding af nye medarbejdere eller lignende. Og alle virksomheder har problemer, der relaterer sig til varians i kritiske processer – som jo ikke var opstået, hvis medarbejderne var trænet til at udføre jobbet korrekt.

Vi oplever i større grad forståelsen for, hvad standardiseret arbejde betyder for den enkelte virksomhed – og succesen på deres Lean rejse. Ensartethed i processerne gør det så meget lettere at få 'det fælles sprog' og blive i stand til at reagere på afvigelser. Derudover bliver valget af værktøjer til at løse udfordringerne med nemmere – og i højere grad et spørgsmål om at få problemet løst på den rigtige måde – fremfor at vi får problemet til at passe til værktøjet.

Og med det sagt er én ting i hvert fald sikkert: TWI er kommet for at blive!

Få faglig viden og lad dig inspirere i vores [LA Library](#)