



**LEAN
AKADEMIET**

CERTIFICEREDE LEAN UDDANNELSER UDBYDES AF LEAN AKADEMIET
DANMARKS BEDSTE UDBYDER SIDEN 2006, CVR. NR. 34697388

FASTHOLDELSE AF TWI JOBINSTRUKTION

Hvordan sikrer man den interne træningskultur? Læs med her og få idéer til at gøre det gennem fastholdelse af TWI Jobinstruktion.

Vi er overbeviste om, at de fleste virksomheder og organisationer er bevidste om vigtigheden af stabile processer for at fastholde udviklingen – og for at forbedre de opnåede resultater. Alligevel ser vi ofte, at netop dét med at få medarbejderne til at udføre en ellers velbeskrevet proces på samme måde, og med samme output og resultat, volder store problemer.

'Standard Work' er et kendt begreb for de fleste, ikke desto mindre overses et vigtigt element i netop Standard Work ofte: For at etablere Standard Work, skal der være styr på to elementer; 'dokumentation' og 'træning'. Dokumentationen plejer ikke at volde problemer, faktisk kan vi have tendens til at overproducere standarder som resultat af ustabile processer, og medarbejdere der ikke gør som beskrevet. Træningen derimod er ofte overset, nedprioriteret eller af tvivlsom kvalitet, hvilket netop resulterer i at den beskrevne standard ikke udføres som forventet. Vi oplever større og større fokus fra virksomheder, store som små, på netop træning for at opnå den ønskede stabilitet.

Implementering og fastholdelse af TWI er svært

Et vigtigt princip at følge er, at 'vi må ikke forlange urimeligheder', og det er netop urimeligt at sætte en medarbejder til at udføre et job, som vedkommende ikke er uddannet og trænet i. Lederen ejer processen, så det vil altid være lederens ansvar, at ens medarbejdere er trænet til opgaven. Der findes flere forskellige tilgange til træning, men netop TWI er en kendt metode med veldokumenterede solstrålehistorier, og er derfor ofte, hvad der bliver efterspurgt. Rigtig mange virksomheder verdenen over har med succes implementeret og fastholdt TWI med målbare resultater, men endnu flere har forsøgt og givet op, inden de overhovedet er kommet rigtigt i gang. Der findes mange forklaringer og årsager til, at det er svært at implementere og fastholde TWI, og én af forklaringerne er nok, at der ikke er meget hjælp at hente i litteraturen. Selve uddannelsen af jobinstruktører efter '10 timers-metoden' er velbeskrevet, og mange har været igennem og er blevet certificeret – men litteratur omkring udrulningen i virksomheden er svært tilgængelig og ikke omsættelig til 'vores hverdag'. Der er ingen virksomheder og organisationer, der er ens, så derfor kan man ikke forvente, at udrulningen fra naboen kan kopieres med succes i egen virksomhed – i hvert fald ikke til fastholdelse.

Det betyder ikke, at du ikke kan implementere TWI Jobinstruktion i din virksomhed, tværtimod. Det kan sagtens lade sig gøre, og de fleste (alle) vil evne en implementering med den rette tilgang og støtte i processen.

Træning er en proces

Først og fremmest skal vi lære at se træning som en proces, lige som alt andet i vores værdikæde. Kig på dit færdige produkt; det er færdiggjort med succes, fordi der er nogen, der har planlagt, hvad der skal ske undervejs i dit flow. Vi planlægger hvem der skal gøre hvad, hvornår, og hvor lang tid det må tage, for på den måde at sikre rettidig levering af et kvalitetsprodukt. Vi skal gøre det samme med træning: Se det som en naturlig proces, der skal planlægges – og mål på kvaliteten af træningen.

Vi glemmer ofte at komme hele vejen rundt om træningen, derfor er der flere roller, der skal planlægges, når vi planlægger træning. En træning er som udgangspunkt først gennemført, når medarbejderen kan udføre jobbet sikkert, korrekt og samvittighedsfuldt – og når det er bekræftet

af lederen, for det er jo lederen, der ejer processen!

Planlæg træningen

Vi planlægger fire faser i træningen:

1. Forbered træningen og medarbejderen: Jobnedbrydning, klargøring af området og information
2. Træning af medarbejderen: Jobinstruktion efter 4-trins metoden
3. Periode for medarbejdersupport: Opfølgning på medarbejderens selvstændige arbejde
4. Lederens opfølgning: Proceskonfirmering



Brug PDCA

Hvilken som helst forandring, også implementering af TWI JI, bør tilgås ud fra PDCA-cirklen for at sikre forankring:

- PLAN – lav en plan, sæt mål, sammensæt styregruppe og involvér interessenter.
- DO – Uddan Jobinstruktører og udrul i pilot i henhold til plan, etabler proceskonfirmering
- CHECK – følg op på effekt og plan
- ACT – Juster og tilpas koncept til bred udrulning

Mange gange ser vi desværre, at organisationer ikke formår at fastholde forandringer og gøre dem til kultur i virksomheden. Man forstår måske ikke vigtigheden og får den ikke kommunikeret, eller man vælger 'den lette løsning'. Desværre oplever vi også henvendelser, hvor virksomheder har anvendt ekstern support, som ikke har forståelsen for, at fastholdelsen ligger i kulturen, og at den ikke kan kopieres fra en håndbog og tidligere projekter.

TWI er fantastisk til at opnå stabile processer, som jo er grundlaget for forbedringsarbejdet. Men vi skal forstå at tilpasse dette fantastiske koncept og gøre det til vores eget; vi kan ikke springe over, hvor gærdet er lavest – vi skal kende vores organisations styrker, svagheder og kultur. Og så skal vi være villige til at understøtte TWI med de nødvendige ledelsesmæssige kompetencer.

Lean Akademiets tilgang til den fulde implementering

Hvis du vil have succes med din implementering af TWI JI, er der 20 kritiske punkter, som du ikke må gå på kompromis med; de skal formes og tilpasses, men intet må springes over eller udelades i et forsøg på at forhaste processen:

1. Sammensæt en styregruppe

Udvælg nøje de nødvendige interessenter til en styregruppe. Det er væsentligt, at implementeringen understøttes af en styregruppe, der tager det nødvendige ejerskab for processen. Styregruppen bør nødvendigvis både forstå 'den brændende platform' og TWI som koncept.

2. Afstem med topledelse

I må ikke undervurdere topledelsens buy in. Dette er en afgørende faktor for succes med implementeringen. Hvis topledelsen ikke understøtter processen, vil der opstå unødvendig modstand undervejs. Afstem hvordan og hvor ofte der skal rapporteres.

3. Sæt mål

Vær præcis omkring hvor, TWI skal have effekt. Udvælg en konkret KPI og nedbryd den om nødvendigt. Du skal kunne måle på effekten og sætte dig i stand til at korrigere undervejs i projektet.

4. Link til forbedringsarbejdet

TWI er en naturlig fødekæde til dit forbedringsarbejde. Hvis du ikke i forvejen arbejder struktureret med løbende forbedringer, skal du sikre, at dette etableres. Din organisation skal evne at etablere en standard, implementere en standard, følge en standard og ikke mindst forbedre en standard – PDCA. Suppler din organisation med de nødvendige kompetencer.

5. Definer roller og ansvar

Der er forskellige roller, der skal besættes, for at TWI som koncept kan forankres – og ofte skal eksisterende roller formes og tilpasses. Så tidligt som muligt i processen skal disse defineres og afstemmes. Involver alle interessenter i processen og vær tydelig omkring forventninger til de 'nye' roller.

6. Ledertræning

Førstelindelederen er omdrejningspunktet, hvis TWI skal leve i organisationen. Der vil altid opstå et kompetence gap, som skal håndteres, når du planlægger din implementering af TWI. Brug den nødvendige tid på at definere behovet for kompetenceudvikling og sørg for at understøtte undervejs i processen.

7. Udvalg Jobinstruktører

Det er ikke altid den bedste og mest rutinerede medarbejder, der er den bedste Jobinstruktør. Det kræver viden, færdigheder og ikke mindst motivation at påtage sig opgaven. Optimalt set bør du anvende en rekrutteringsproces i din udvælgelse, hvor medarbejderne selv ansøger.

8. Kommunikation

Lav en kommunikationsplan – og følg den. Det er væsentligt, at der kommunikeres både op, ned og på tværs i organisationen, og at der kommunikeres både før, under og efter projektet. Manglende eller mangelfuld kommunikation vil med stor sandsynlighed medføre unødvendige forhindringer i implementeringen.

9. TWI JI træning af Jobinstruktører

Uddan de udvalgte Jobinstruktører og tilføj derigennem certificerede kompetencer til organisationen. Få den nødvendige hjælp, så du sikrer, at kompetencerne understøtter dit behov. Det er ikke kun færdigheder i træning, der er nødvendig – ofte skal Jobinstruktøren også tilføres ledelsesmæssige kompetencer. En grundig udvælgelsesproces er med til at sikre de bedste kompetencer.

10. Udvalg og forbered pilot

Vælg et afgrænset område, hvor du vil implementere TWI JI som pilot, og gør det så tidligt i processen som muligt. Udvalg allerede nu de kritiske jobs i processen, og sørg for at processen er dokumenteret som SOP. Din træning er til for at understøtte din beskrevne standard. Sørg for der etableres de optimale forhold for træningen – bedst er det at træne i selve processen, er dette ikke muligt, skal du indrette et område til træning.

11. Etabler KPI og træningsplan

Begynd at måle på effekten af træningen og kommuniker målet ud allerede inden en egentlig udrulning i piloten. Det er vigtigt at vide, hvor vi kommer fra, og hvor vi skal hen. Lav en plan der sikrer, at medarbejdere trænes i processerne i piloten. Vurder hvordan der skal trænes og i hvilken rækkefølge. Kritiske jobs trænes altid én til én.

12. Jobnedbrydning i pilot

Skab et overblik over hvilke jobs, der skal nedbrydes i processen og prioriter i hvilken rækkefølge, det skal gøres. Jobnedbrydningerne er fundamentet for jobinstruktørens træninger og sikrer, at alt væsentlig information bliver formidlet. Du må ikke underkende, at jobnedbrydning, sammen med evnen til at instruere, er den væsentligste færdighed for Jobinstruktøren. Jo bedre jobbet er nedbrudt, des bedre bliver resultatet af træningen.

13. Træn medarbejdere i pilot

Der er nu, du begynder at se effekten, men det er også i denne fase, at Jobinstruktøren tillærer sig de nødvendige færdigheder, vi øver. Træningen i piloten skal understøttes med feedback til jobinstruktøren. Det kan være lederen eller en instruktørkollega, der giver feedback straks efter en gennemført træning. Det er ikke kun processen, der trænes i, der skal stabiliseres – også træningssprocessen skal ensrettes.

14. Link TWI JI til tavlemøde og problemløsning

Integrer TWI i eksisterende tavle setup og anvend input fra jobnedbrydning og træning i dit forbedringsarbejde. Anvender du ikke tavler og problemløsning i processen, må du få det etableret, så medarbejderne involveres, og input ikke går tabt. Husk, at standarder ikke er statiske – de skal hele tiden optimeres og forbedres.

15. Indfør proceskonfirmering

Proceskonfirmering skaber et naturligt 'træk' på træninger, så hvis du vil fastholde TWI og skabe træningskultur, er det afgørende, at du får opfølgning på træningen til at fungere. Det er lederens ansvar, at medarbejderen udfører jobbet sikkert og korrekt, så det er naturligvis lederen, der har ansvaret for, at der bliver proceskonfirmeret. Husk, at det ikke er medarbejderen der kontrolleres, men derimod kvaliteten af træningen. "Hvis medarbejderen ikke har lært, har træneren ikke trænet...og du som leder har ikke skabt rammerne!".

16. Følg op på implementeringsplan

Styregruppen skal løbende følge op på implementeringen og understøtte med sparring og evalueringer. Det er væsentligt for en kommende bred udrulning, at der trækkes så meget læring ud af processen som muligt.

17. Link til leder Standard Work

For at understøtte lederens rolle og adfærd, skal det sikres, at der kommer struktur på hverdagen. Der findes forskellige metoder og værktøjer til at understøtte leder Standard Work. Udvælg hvad der passer i din organisation og etabler det med den nødvendige ledelsesmæssige opfølgning.

18. Følg op og evaluér resultat og læring fra pilot

Evaluér forløbet med alle interessenter, herunder topledelsen. Sørg for at italesætte alle forhindringer, I er stødt på i implementeringen – og understøt resultatet med fakta. Få topledelses accept for den brede udrulning.

19. Planlæg udrulning fra pilot

På baggrund af læring og erfaringer udarbejdes plan for den brede udrulning. Ofte opstår der et naturligt træk på TWI JI på baggrund af pilotens resultater og effekt på snitflader.

20. Tilpas organisationen og uddan egne trænere

Undervejs i implementeringen lærer vi at anvende de nye roller optimalt. Det vil være nødvendigt at kigge på organisationen og tilpasse denne ud fra erfaringerne fra piloten. Glem ikke at dele ud af læringen.

Det bør være målet, at I på sigt selv kan uddanne egne kompetencer til at understøtte træningsskulturen. Derfor bør der i denne fase udvælges og uddannes 'Train The Trainer'.

Har du fået mod på at blive uddannet i TWI? [Så kan du læse mere om vores TWI kursus hér](#) og husk, at vi gerne kommer ud og hjælper med TWI i din virksomhed.

FORFATTER

Allan B. Rix

Allan har mere end 15 års erfaring som leder i større produktionsvirksomheder, hvor han blandt andet har stået i spidsen for den totale implementering af Lean.



[Allan B. Rix](#)
ar@leanakademiet.dk

Relateret læsning

Vil du læse mere? Vi har samlet et par artikler, der måske kan inspirere dig i dit videre forbedringsarbejde. Få faglig viden og lad dig inspirere på [Lean Library](#)



Hvad er TWI?
Allan B. Rix
Nr. 07 / Jan. 2021 / Artikler

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



Hvad er Toyota Kata?
Morten Friis Jacobsen
Nr. 04 / Okt. 2021 / Artikler

Med Toyota Kata kan du skabe en forbedringskultur, der sikrer den fortsatte udvikling for virksomheden. Vi introducerer dig til Improvement- og Coaching Kata.