



**LEAN
AKADEMIET**

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

Coop Odense distributionscenter implementerer TWI og TTT

Coops Distributionscenter i Odense har samarbejdet med Lean Akademiet om at uddanne interne medarbejdere til Train The Trainer (TTT) i jobinstruktion med det formål, at de selv kan uddanne egne TWI-instruktører til internt brug i virksomheden.

Her får du et indblik i, hvad de har lært under forløbet.

Standardisering og kvalitetssikring i ODC's træninger - med TWI og TTT

Coop Odense Distributionscenter (ODC) er et af Coops lagre og fungerer som et nonfoodcenter/tørvarercenter. Du har uundgåeligt set det store grå distributionscenter, der er kendetegnet ved de store røde bogstaver med teksten COOP og 365, hvis du har kørt på motorvejen ved Odense. Centeret består af to lagre; lavlageret, som bestyres manuelt af de ansatte, og højlageret, der er robotstyret. ODC har en stor medarbejderskare på 400+ medarbejdere, hvoraf den største medarbejdergruppe arbejder med at pakke de varer, som butikkerne bestiller hjem.

ODC har heriblandt mange sæsonbetonede medarbejdere, som hjælper i forbindelse med helligdage og ferier, og som kun er hos dem mellem 6-8 uger.

Det er derfor vigtigt for ODC, at de hurtigst muligt får oplært disse medarbejdere og med rette kvalitet. Her kommer TWI ind i billedet.

Det er dog ikke kun hos de sæsonbetonede medarbejdere, at lederne og medarbejderne hos ODC ser en fordel i at implementere TWI, men i hele centeret generelt. En af de nu uddannede TTT-instruktører beskriver, hvordan medarbejderne førhen udførte deres arbejde helt forskelligt, hvilket afspejlede sig i, at de var blevet oplært af forskellige trænere, som gjorde tingene vidt forskelligt:

"Vi havde de her skift: Dag, aften og nat - og vi trænede på tre forskellige måder, så man vidste ikke, hvem der havde indøvet hvem og hvad."

- Kasper Hassing Andersen, ODC.

TWI kan beskrives som en metode eller et læringsset-up, som har til **formål at fastholde den korrekte måde at udføre et bestemt job eller en opgave på**. Det er en metode til at sikre, at en virksomhed "følger sine standarder og dermed sikrer en ensartet kvalitet, som løbende forbedres" (Allan Rix). **TWI jobinstruktion** retter sig mod jobs inden for både administration og produktion, hvor der er **gentagelser og/eller udfordringer med varians**.

Dette er blandt nogle af grundene til, at de hos ODC ønsker at standardisere deres træningsprocesser og træninger ved at uddanne TWI-jobinstruktører, der skal sikre, at alle medarbejderne trænes på samme vis og ud fra de samme metoder og principper. Lederne og medarbejderne i udviklingsteamet hos ODC er fast besluttede på at gå hele vejen med TWI og ønsker en bred udrulning i centeret. Derfor har de valgt at uddanne interne 'Train The Trainere' (TTT'ere). TTT'ernes opgave er at uddanne TWI-instruktørerne og klæde dem på til at kunne gå ud og træne deres kolleger. I denne forbindelse har ODC indgået et samarbejde med Lean Akademiet, som har haft til opgave at certificere de tre TTT'erne igennem et uddannelsesforløb, hvor de blandt andet har trænet og undervist udvalgte medarbejdere hos ODC i TWI Jobinstruktion.

Læring i arbejdet med en ny træningskultur

TTT'erne har med deres eget træningsforløb været med til at lægge grundstenene for en ny træningskultur hos ODC. Undervejs i forløbet har de haft mulighed for at sætte deres eget præg på, hvordan TWI-undervisningen og TWI skal leve hos ODC.

"Vi har fundet et set-up, der passer godt til ODC og vores hverdag. Det giver blod på tanden til mere, hvorfor vi også tænker TWI ind i flere facetter af vores arbejdsdag."

- Pernille Marhauer Brandt, ODC.

Når vi arbejder med Lean og implementeringen af forskellige Lean værktøjer så som TWI, er det vigtigt, at vi ikke bare propper et 'standardværktøj' ned over virksomheden og medarbejderne. Et af kernepunkterne i en succesfuld implementering er, at vi formår at tilpasse, lytte til og imødekomme virksomhedens behov – og ikke mindst medarbejdernes.

Under forløbet med Lean Akademiet har de tre TTT'er arbejdet som tre individer, der skulle blive ét træner-korps hos ODC. Det beskriver de som lærerigt, udfordrende og grænseoverskridende. Altså på den gode måde. De har skulle arbejde sammen på en anden måde, end de er vant til, nemlig gennem undervisning af deres kolleger. Her har de set en fordel i, at de som individer har forskellige forcer i form af forskellige kompetencer og erfaringer, som har bidraget til en varieret og sjov undervisning. Netop individet har fået lov til at træde frem i deres undervisning, og de pointerer, hvordan de gennem forløbet og løbende feedback har fået sparring på, hvor de hver især kunne udvikle sig, men også hvor de leverede en præsentation, som 'sad lige i skabet'. Det gjorde det muligt at lære sammen, men også at lære af hinanden.

'Kontornusser' vs. 'manden på gulvet'

Der har ikke kun været læring i form af TWI, eller hvordan undervisningen og træningen skal tilrettelægges for at fange medarbejderne. Der har også været læring i at forstå, hvordan medarbejdernes processer ser ud i deres daglige arbejde. Det har været vigtigt at forstå deres arbejdsopgaver for at kunne skabe en relevant undervisning og træning, som medarbejderne kunne se sig

selv i. En vigtig del af TWI Jobinstruktion er også at kunne nedbryde det enkelte job, for at kunne skabe en effektiv træning, derfor er viden om jobbet nødvendigt for træneren.

"Det at skulle lære at nedbryde deres opgaver og proceskortlægningen synes jeg har været meget spændende og meget lærerigt. Det er ikke bare lige til at nedbryde et job. Når man står der til undervisningen og får et spørgsmål til jobnedbrydning, og man tænker: Det er et godt spørgsmål. Jeg tænker, at hver eneste gang, vi underviser og skal nedbryde processer, så lærer vi noget."

- Sarah Damgaard, ODC

For en af TTT'erne var det modsat en omvæltning at gå fra at være "vant til at være ude at arbejde til at være en kontornusser, der skulle stå og undervise". Det viste sig dog som en fordel, når det kom til TWI træningen, da han var vant til at være i rollen som træner. Selvom han var ny i TWI-teoriundervisningen, var hans force netop at kunne skabe koblingen til medarbejdernes hverdag.



Netop koblingen til medarbejdernes hverdag kan have essentiel betydning, da vekselvirkningen i et teoretisk og praktisk afsæt giver et større forståelsesgrundlag og er med til at øge motivationen hos deltagerne, da de kan se, hvordan teorien kan overføres til praksis. Samtidig med at

deltagerne selv får lov at prøve kræfter med det lærte stof undervejs i TWI-undervisningen – i form af øvelser og træning.

Inden for voksenlæring og kompetenceudvikling præsenterer sociolog og professor Bjarne Wahlgren, i samarbejde med kolleger fra Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), begrebet 'transfer' som betyder, at viden og kunnen som læres i én sammenhæng (undervisning) skal kunne kvalificere handling i en anden sammenhæng (praksis). [Sagt med andre ord så skal:](#)

"Det, deltagerne lærer, kunne anvendes uden for den aktuelle undervisningssituation. Deltagerne lærer for at kunne bruge det, de lærer, så de bliver bedre".

Det er afgørende inden for transfer generelt - og i COOPs tilfælde, at TWI'erne har mulighed for at anvende og træne det lærte, inden de selv skal udføre træning af deres kolleger. Det betyder blandt andet, at de skal støttes i deres træningsproces, og at der skal ske en systematisk opfølgning på træningen og anvendelsen af deres nye kompetencer. Alt dette indgår som elementer i TWI, hvor de følger op ved hjælp af coaching og jobopfølgningsskemaer.

Implementeringen af TTT og TWI – resultat og læring

Implementeringen af TWI har været effektiv hos COOP - og TTT'erne er glade og tilfredse med deres første gennemførte TWI-hold, hvor der er blevet uddannet fem nye TWI-jobinstruktører. De nye instruktører er udvalgt gennem en ansøgningsproces, og det er tydeligt, at de er motiverede og klar til at komme ud og træne deres kolleger.

Efter ODC er begyndt at arbejde med TWI-metoden, ændrer tallene sig tydeligt;

"Tallene viser det klare sprog – det virker, det er effektivt, og der er færre fejl og hastigheden på, hvor hurtigt arbejdet kan udføres, er også stigende, så der er ikke nogen undskyldning for ikke at gøre det på den måde – i hvert fald når der kigges på tallene," siger Kasper Hassing Andersen, ODC.

Et konkret eksempel, hvor de ser forbedringer, er på det job, som de kalder: 'Den gode palle'. Ved at træne medarbejderne i, hvordan den gode palle opbygges, så den er sikkerhedsmæssig korrekt og fejlsikret, med udgangspunkt i TWI-jobinstruktion og nedbrydning i trin, så er antallet af fejl på lageret faldende.

ODC startede som udgangspunkt med at anvende TWI's 4-trinsmetode, men lærte undervejs i implementeringen og udrulningen af TWI, at 'light-metoden' passer bedre til deres medarbejdere og de jobs, de udfører. Efter de er gået over til light-metoden, tager træningerne kortere tid, og de oplever, at medarbejdere er mere modtagelige. Faktisk har flere medarbejdere rost light-metoden, da de har nemmere ved at sætte sig ind i den. Foruden dette har de lært, at informa-

tionsflowet er virkelig vigtigt for at få alle medarbejderne med ombord og skabe en lyst til at deltage aktivt i træningerne - så medarbejderne ved, hvornår de skal trænes, hvordan træningen foregår, og hvem der skal træne dem.

Næste step for ODC er at uddanne endnu flere TWI jobinstruktører, da forudsigelserne siger, at de nuværende instruktører vil risikere at blive 'jaget vildt' på de forskellige skift, hvis der ikke er en vis volumen af instruktører. Derudover har de flere TWI-instruktører, som ikke har været bragt i spil i en længere periode, som de gerne vil have på et brush-up-kursus, for at sikre, at alle instruktører spiller efter de samme spilleregler og bruger et fælles sprog i deres træninger.

Til næste træningsrul ønsker TTT'erne at gøre TWI-undervisningsforløbet og træningen endnu mere 'COOPSK', så deres kolleger endnu bedre kan genkende dem selv og det stof, som gennemgås i undervisningen fra deres hverdag.

[Kontakt Lean Akademiet her](#) for at høre mere om vores skræddersyede TTT- og TWI-forløb, eller start med at deltage på vores 1-dags kursus i [TWI Jobinstruktion](#), hvor du introduceres til TWI historien, jobinstruktion og træning, herunder 4-trinsmodellen.

Forfatter

Pernille Landbo

Pernille er uddannet cand.soc. i Uddannelsesvidenskab, med speciale i udvikling af humane ressourcer samt styring af uddannelse og læring.



[Pernille Landbo](#)
pl@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 [LA Library](#).



Hvad er TWI?

Hvordan en virksomhed kan arbejde med standardiseret arbejde og dermed...

26. Januar, 2022

Allan B. Rix



Fastholdelse af TWI Jobinstruktion

Hvordan du kan sikre den interne træningskultur gennem...

31. Januar, 2022

Allan B. Rix