



Nr. 33

Sep.
2024

A

LEAN
AKADEMIET

**LEAN
AKADEMIET**

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

Kunsten at følge og fastholde en standard

Hvis vi som virksomhed vil arbejde med Lean og skabe en forbedringskultur, er det nødvendigt med standarder. Altså et udgangspunkt at forbedre ud fra..

Den beskrevne standard er intet værd, hvis den rette adfærd ikke følger med - for hvis vi ikke følger standarden, mister vi vores udgangspunkt. Lederens og medarbejderens adfærd skal sikre, at standarden følges - og lige så vigtigt er det, at der reageres på afvigelser. Hvis man som leder ikke reagerer på afvigelsen, risikerer vi at afvigelsen bliver den nye standard - og vi skaber en kultur, hvor det er ok ikke at følge en standard.

I en Lean virksomhed reagerer man altid på afvigelser fra standard, løser problemet og sikrer, at afvigelsen ikke opstår igen.

Best practice er en udfordring

En af de mest kendte udfordringer er at blive enige om den bedste metode til en given proces - ikke nødvendigvis den hurtigste, men den bedste i forhold til kundens forventninger. Under vores uddannelser og internt i virksomhederne diskuterer vi ofte, hvad det er, der skaber konflikter og silotænkning i organisationen. Når vi får dette brudt ned til root cause, er svaret altid stort set det samme: 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 en best practice, altså en standard, og det er endnu sværere at få alle til at følge standarden.

Vores oplevelse er generelt, at de virksomheder, vi møder, er gode til at beskrive og illustrere, hvordan processer skal udføres, og i hvilken rækkefølge, men linket til hvordan medarbejderen rent faktisk skal gøre mangler.

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 dog desværre sjældent sammen med mængden af standarder. Grundlæggende handler det om, at der mangler en effektiv træningskultur.

En stærk intern træningskultur er afgørende for enhver virksomheds succes og en effektiv metode til at opnå dette er TWI (Training Within Industry) med 4-trins metoden som omdrejningspunkt.

Baggrunden for TWI

Implementeringen af TWI (Training Within Industry) kan være en transformerende proces for enhver organisation, hvor succes i høj grad afhænger af lederens engagement. Ledelsens rolle er afgørende for at skabe en kultur, der værdsætter træning, standardisering og løbende forbedringer.

TWI er et program udviklet under Anden Verdenskrig, og det har vist sig at være yderst effektivt i industrien. Programmet består af tre hovedprogrammer:

Jobinstruktion (JI), Jobmetode (JM) og Jobrelationer (JR).

Hvert af disse programmer har sit specifikke bidrag til opbygning og fastholdelse af en trænende kultur til virksomheden.

Lean Akademiet har opbygget omfattende erfaring med TWI og certificeret mere end 200 jobinstruktører i både små, mellemstore og store virksomheder. Gennem disse uddannelsesforløb har vi lært meget, og vi har også justeret vores syn på TWI og dets programmer - ikke på effekten, men på tilpasningen til de forskellige virksomhedskulturer.

Det er bevist, at gennem systematisk træning og proceskonfirmation kan virksomheder minimere variation, forbedre kvaliteten af standarder og skabe en mere effektiv og ensartet arbejdsplads. Effekten af TWI JI ligger i at anvende jobinstruktørens færdigheder i praksis, ligesom ledelsens engagement og vedholdenhed er altafgørende - og hjælpes ofte på vej af 'Leader Standard Work'.

Proceskonfirmation er nøglen til at forankre TWI og opnå den største effekt, så en investering af lederens tid i at holde systemet kørende og integrere det med Lean-arbejdet er afgørende.

Alle skal forstå 'hvorfor?'

Når vi bliver spurgt, hvordan man kommer i gang med TWI i dag, er svaret: "Start med at proceskonfirmation." Samtidig kan afvigelser på KPI'er, målstyring samt analyse af kritiske processer også hjælpe med at identificere træningsbehov.

En vigtig læring er, at virksomheder er forskellige, så der er stor forskel på behovet og tilgangen til TWI. Men alle virksomheder har kritiske processer, hvad enten det er ordretastning, manuelle produktionsprocesser eller onboarding af nye medarbejdere - og alle virksomheder oplever problemer relateret til variation i kritiske processer, som kunne undgås, hvis medarbejderne var korrekt trænet.

Det er væsentligt at vi forstår hvorfor, både som medarbejder, men i særdeleshed også som leder. Man skal forstå, hvorfor træning er vigtig for egen og virksomhedens performance.

Det gode fokus på KPI'er og målstyring bør være lederens svar på 'Hvorfor', når vi taler om effektiv træning. Medarbejderen skal gennem struktureret træning og proceskonfirmation hele tiden mindes om, 'hvorfor' den trænedede metode er den rigtige måde at udføre jobbet på. Først når vi forstår 'hvorfor' forstår vi konsekvensen af ikke at følge standarden.

TWI er ikke kun for produktion

TWI er ikke kun relevant for produktion, men kan også skabe betydelige forbedringer i administrative processer. Jobinstruktion (JI) er yderst velegnet til administrative processer, hvor gentagelser forekommer. Udfordringerne med variation er de samme, uanset om jobbet udføres i produktionen eller bag en computerskærm. Hvis medarbejdere ikke trænes i, hvordan jobbet udføres korrekt, vil de udvikle deres egne metoder, hvilket skaber variation.

Også her vil fokus på standarder og træning hjælpe ledelsen til at drive en forbedringskultur og en trænende organisation.

Færdigheder er nødvendige

Når vi uddanner jobinstruktører, møder vi ofte både modstand og skepsis i starten. Typisk lige indtil de første gang forstår, hvilken effekt den strukturerede træning har på kvaliteten af det enkelte job samt det samlede tidsforbrug på træning, men når vi undervejs kobler egne standarder og processer til træningen, begynder det at give mening.

Oplevelsen er generelt, at man er god til at beskrive og illustrere, hvad der skal gøres, og i hvilken rækkefølge, men linket til hvordan medarbejderen rent faktisk skal udføre processen mangler. Det er lige netop her, TWI Jobinstruktion giver mening: Vi bryder jobbet ned og træner hvordan.

Jobnedbrydningen er én af de væsentlige færdigheder, der skal udvikles hos Jobinstruktøren - og noget af det vi gør mest ud af under uddannelsen. Grundlaget for at udvikle færdigheder i jobinstruktion ligger ofte i den gode forberedelse, herunder jobnedbrydning.

Den viden og de færdigheder jobtrænerne udvikler under et TWI JI uddannelsesforløb vil sikre, at forudsætningerne for at minimere varians og øge kvaliteten af standarder er til stede i organisationen, men den virkelige effekt ligger i, hvorvidt man evner at bringe færdighederne i spil.

Derfor bruger vi ofte mange kræfter på, at ledelsen i højere grad involveres i 'kunsten at følge en standard'.

Lederen skal fremme en kultur, hvor medarbejdere føler sig ansvarlige for kvaliteten af deres arbejde ved at involvere medarbejderne i udformningen af standarderne for at sikre, at de er praktiske og effektive.

Husk, at det er processen, det handler om - og hvis den fejler, bør vi spørge os selv:

- Er processen beskrevet?
- Er medarbejderen trænet i at følge processen?

- Har lederen fulgt op på træningen?

Proceskonfirmering

Lederen 'ejer' processen, som han samtidig bliver målt på i en eller anden grad. Derfor må det også være lederens ansvar, at der bliver fulgt op på processen og reageret på eventuelle afvigelser for at sikre, at standarden følges. Her er proceskonfirmering den strukturerede adfærd, som vi tilføjer til lederens daglige opgaver, 'Leader Standard Work'.

Grundlæggende er dette en opfølgning på, om træningen har været effektiv - og altså ikke en opfølgning på, om medarbejderen gør noget forkert. For *"hvis medarbejderen ikke har lært at udføre processen, er medarbejderen ikke blevet trænet god nok"*.

Lederens tilgang til proceskonfirmering bør være, at medarbejderen er motiveret til at gøre sit bedste, har modtaget god træning, og at vi har en god standard, som fortsat kan forbedres.

Planlægning er en vigtig del af træning og proceskonfirmeringen i den trænende organisation, og planlægning skal derfor være en del af lederens daglige rutiner. Det er vigtigt at have overblik over, hvem der skal proceskonfirmeres, hvilken proces der skal konfirmeres og hvornår proceskonfirmeringen skal gennemføres.

Ikke alle ledere er specialister, og man kender sjældent alle processer i detaljer - derfor er forberedelse også en nødvendighed. Inden proceskonfirmeringen er det vigtigt at få talt med Jobinstruktøren og spurgt ind til træningsforløbet samt at gennemgå jobnedbrydning og arbejdsinstruktion (standard).

For at undgå misforståelser og modstand må der nødvendigvis sikres åbenhed gennem den gode kommunikation til medarbejderen. Brug eventuelt tavlemøder til at informere og forklar altid, hvorfor proceskonfirmering gennemføres.

Sådan proceskonfirmeres der

- **Forbered medarbejderen**
 - Få medarbejderen til at føle sig tilpas
 - Fortæl medarbejderen hvorfor proceskonfirmering gennemføres
 - Fortæl hvordan proceskonfirmeringen gennemføres
- **Observér og spørg ind (max. 15 min.)**
 - Bed medarbejderen udføre jobbet og observér

- Bed medarbejderen forklare de vigtige trin og nøglepunkter, samt årsager til hvert nøglepunkt
- Hvis medarbejderen ikke følger standarden, stil afklarende spørgsmål 'hvorfor'?
- Giv anerkendende feedback
- Spørg efter forbedringsforslag og svar på eventuelle spørgsmål
- Afrund og sig 'tak for hjælpen'

Bring output fra proceskonfirmeringen tilbage til forbedringsarbejdet, og giv altid jobinstruktøren feedback.

Det kræver systematik og vedholdenhed

At følge en arbejdsstandard i en Lean organisation kræver en systematisk tilgang, der sikrer, at opgaver udføres effektivt, konsistent og med høj kvalitet. Her er nogle af de centrale elementer, der skal til:

Standardisering af arbejdsprocesser:

Alle opgaver og processer skal være veldokumenterede. Dette inkluderer arbejdsinstruktioner, tidskrav, værktøjer og materialer, der skal anvendes. Gør brug af visuelle værktøjer som flowdiagrammer, tjeklister og skemaer for at gøre det lettere for medarbejderne at følge standarderne.

Træning og uddannelse (TWI):

Nyansatte skal gennemgå omfattende træning i arbejdsstandarderne, så de fra starten arbejder sikkert og korrekt. Sørg for kontinuerlig træning og opdatering for at sikre, at alle medarbejdere er opdaterede med de nyeste standarder og metoder.

Løbende forbedringer (Kaizen):

Sørg for at implementere systemer, hvor medarbejdere regelmæssigt giver feedback på arbejdsstandarderne, og hvor der er mulighed for at foreslå forbedringer.

Indfør regelmæssig gennemgang og opdatering af standarder for at sikre, at de er aktuelle og effektive.

Ledelsens rolle:

Ledelsen skal være engageret og støtte implementeringen af arbejdsstandarder. Ledelsen bør regelmæssigt besøge processen (Gemba) for at observere, forstå udfordringerne og interagere med medarbejderne.

Måling og overvågning:

Etablér målepunkter (KPI) for at vurdere performance af de standardiserede processer.

Indfør regelmæssig proceskonfirmering for at sikre, at standarderne overholdes - og for at identificere områder, der kan forbedres.

Husk: *"Without standards, there can be no improvement"* (citat Taiichi Ohno).

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

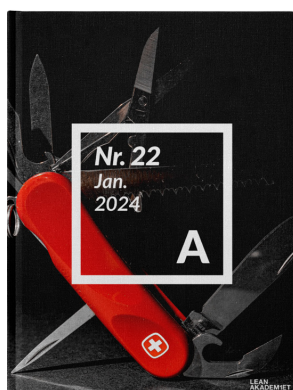
Relateret læsning

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 [LA Library](#).



Fastholdelse af TWI Jobinstruktion
Hvordan du kan sikre den interne
træningskultur gennem...

31. Januar, 2022
Allan B. Rix



**Kunsten at vælge det rette
værktøj**
Hvilket Lean værktøj er det bedste
og mest anvendte? Værktøj er
ikke målet...

9. Januar, 2024
Allan B. Rix