



Medarbejderdrevet træningsprogram 'Best Practice'

... en beskrivelse af programmets sammenhænge,
med en virksomheds/organisations
bestræbelser på bevarelse af
opnåede forbedringer
og forankring af nye
arbejdsopgaver.

'Best practice' – Et træningsprogram, drevet af medarbejderne

Hvorfor

Virksomheder/organisationer vælger et træningsprogram der drives af deres egne medarbejdere, for at skabe engagement og bevare de forbedringer de allerede har opnået– og for at, forankre de nye måder arbejdsopgaverne nu skal udføres.

Åbenbare fordele:

1. Høj grad af medarbejder-involvering.
2. Skjult viden bringes til overfladen og bliver allemandseje.
3. Standardisering og dokumentation af egen 'Best Practice'.
4. Træning (vidensdeling) 1:1, der hvor det sker– og i arbejdstiden.
5. Viden bevares, når en medarbejder rejser.
6. Talentmassen spottes.
7. Stærk onboarding – medarbejdere i nye stillinger, kommer hurtigere på niveau.
8. Mere rigtig første gang.
9. Tilfredse medarbejdere der får ros for 'rigtig' arbejde, i stedet for påtale for *ikke* rigtig arbejde.
10. ... og det betyder, *du kan sove trygt om natten.*

For at bevare en standardisering, skal *alle* trænes hver gang der er en ny, eller forbedret standard. Nyansatte skal, på bedste måde, trænes i arbejdsprocessen og erfarne medarbejdere, skal have ændret en 'forforståelse' og en ny standard skal sættes i stedet.

Programmets oprindelse

'Best Practice' er inspireret fra et træningsprogram, der drives af medarbejderne selv. Programmet blev udviklet i USA under anden verdenskrig.

Programmet fik navnet *Training Within Industry (TWI)*, og blev markedsført med Rosie the Riveter (foto) og indledtes med en række forskellige J-programmer**i*, Job Instruction, Job-Relation, Job-Method - og Job Safety.

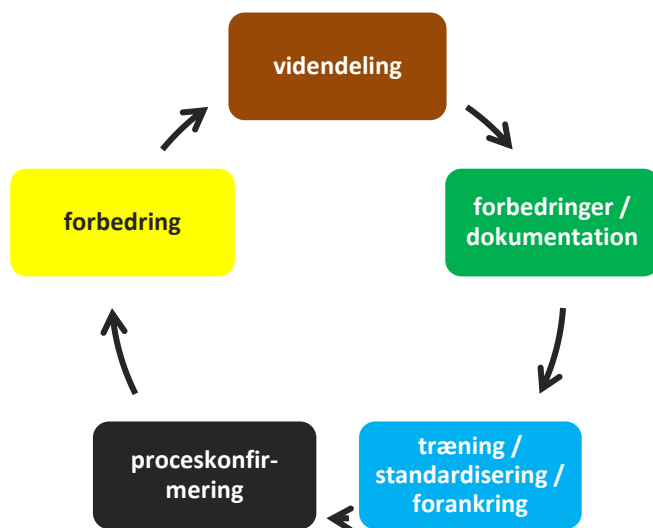


Programmet finder anvendelse i offentlige og private virksomheder, indenfor såvel industri, som i service og administration – til fysiske, som ikke rutineprægede og 'bløde' arbejdsprocesser.

ThraneConsulting kalder det 'Best Practice' og tilpasser det din virksomhed/organisation. Erfaringen viser, at det bliver det jo alligevel.

Sammenhænge i træningsprogrammet

Programmet er praktiskorienteret og der er hele tiden fokus på forbedringer, med en rød tråd fra LEAN filosofien – Go To Gemba (gå ud og se) og sund fornuft!



Programmet sikre, at vi hele tiden får de bedste ideer fra ALLE medarbejdere. På den måde kan vi skabe effektiv udførelse af arbejdsprocesser, der virker i medarbejderens hverdag.

Træningsmetoden

Træningsmetoden centrerer om en firetrins model.

1) Introduktion (få skabt en god atmosfære og forklar helheden)

2) Demonstration (træneren viser HVAD-HVORDAN-HVORFOR)

3) Afprøvning (den trænede præstere det indlærte for træneren)

4) Opfølgning (eventuel praktiktid)

We Can Do It!



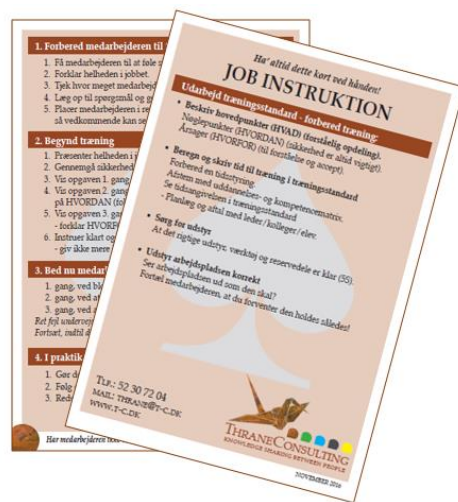
(LINK til film, PROBLEMS IN SUPERVISION*ii). <https://www.youtube.com/watch?v=4Wfhv4B0f9Q>



Træningsmetoden sikrer et hurtigt overblik over hvad jobbet indeholder og en forståelse hos den trænede om, hvorfor det er så vigtigt, at jobbet udføres på samme standardiserede måde som ved træningen.

Effekten af træningen kan opleves øjeblikkelig, idet den trænede umiddelbart efter træningen, skal kunne præstere det indlærte for træneren, ved at vise hvad han/hun har lært og samtidig forklare nøglepunkter og årsagerne i arbejdsprocessen.

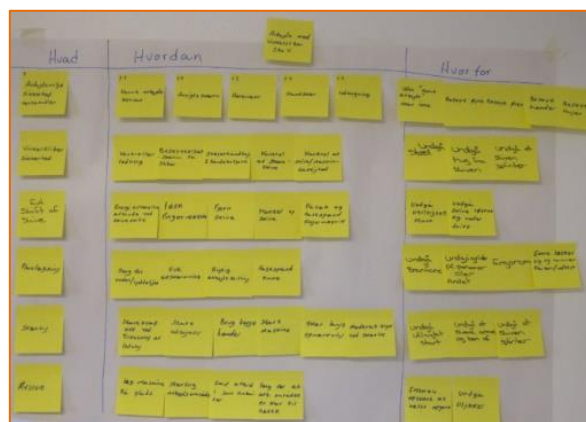
Derved kan træneren med det samme, se om den trænede kan udføre opgaven. Samtidig kan træneren høre, dels om den trænede har forstået opgaven og videre, om pågældende har accepteret måden hvormed opgaven skal udføres.



Træningsstandarder (TS)

Træningsstandarderne anbefales dokumenteret der hvor arbejdsprocessen udføres.

Med fordel kan det foregå ved at klistre en side flipover papir op på væggen, inddele den i sektioner, med HVAD, HVORDAN og HVORFOR, hvorefter man observerer en medarbejder udføre opgaven og samtidig, med post-it, beskriver HVAD og HVORDAN, arbejdsprocessen udføres. Forklaring om HVORFOR, beskrives afslutningsvis.



Endelig kan processen optimeres ved at flytte på/tilføj/fjerne post-it, hvorefter den udgives.

Det er vanskeligt at huske arbejdsprocesser fra et skrivebord, post-it kan flyttes rundt hvis der er glemt noget og der kan tages et foto med mobiltelefon. Videre kan resultatet sendes til 'høring' blandt medarbejdere i området/godkendelse efter standard, til senere elektronisk dokumentation.

*You can do 'Best Practice' without LEAN -
 You can't do LEAN without 'Best Practice'*

Vidensdeling og standardisering

Træningsstandarderne i 'Best Practice' tigger efter vidensdeling, der efter dokumentation fører til den bedste måde hvormed en arbejdsproces skal udføres, hvilket igen giver et større fælles vidensområde og skaber en forståelse og accept for en standardisering.

Standardisering af arbejdsprocesser er en forudsætning for forbedring, hvilket ofte medføre forandringer og dette kan medføre modstand.

For at imødekomme en eventuel opstået modstand, kan et udarbejdet forslag til en ny standard gå i 'høring', hvorefter alle får indflydelse på udformningen af den bedste måde at udføre arbejdsprocessen.

Målet er at få skabt et større fælles vidensområde og forankre en 'Best Practice'.

*»Du bliver ikke robot af at udføre arbejdet på bedste måde.
Du bliver robot, den dag du ikke tænker over det arbejde du gør
og om det kan forbedres«*

Ekspertviden findes også hos manden på gulvet

Mange medarbejdere er i besiddelse af 'tavs' viden, en viden ikke alle tænker på er vigtig information for virksomheden.

Denne oparbejdede viden kan indeholdende små trick og fif, der skal op til overfladen, dokumenteres og gøres til allemandseje. Det er denne viden der får hele arbejdsprocessen til at fungere på en bedre måde for alle.

'Tavs' viden er guld værd og kan deles systematisk ved beskrivelse af arbejdsprocesserne, der bliver til standarder – En virksomhed skal drives med systemer og ikke med 'tavs' viden!

»Tavs viden er guld!«

Træningsprogrammet

Træningsprogrammet består af fem elementer:

1) Træningsstandarder (PF-JOA-1pi-PiF)

2) Forbedringer

3) Træning og gentræning

4) Feedback, coaching og kompetenceudvikling

5) Proceskonfirmering og auditering

1. Træningsstandarder (TS)

Programmet indeholder en række forskellige træningsstandarder, der hver er bygget op med en rød tråd. Træningsstandarderne hænger snævert sammen med selve træningsformen, der er beskrevet i 'træner-hjælpe-kort'.

Træningsstandarderne hos ThraneConsulting er udformet i sammenhænge, således at de danner grundlag for, dels en bredere forståelse (procesforståelse), om den sammenhængende proces og samtidig, en detaljeret viden om hvorledes en konkret arbejdsproces skal udføres specifikt.

Arbejdsprocesserne er beskrevet i 'jobopdelingsark', hvoraf der igen kan være uddrag i 'et punkt instruktioner'.

Endelig er der som tillæg, udarbejdet et komplet koncept for 'håndholdt', mobiltelefon-film-optagelse af arbejdsprocesser, hvori der typisk indgår mange manuelle funktioner, der kan være svære at skrive sig ud af. Træningsstandarderne danner grundlag som henholdsvis 'drejebog og manuskript'. *Filmklip er absolut korte og kan ses 24/7.*





Træningsstandarder hos ThraneConsulting

- a. Proces Forståelse (PF) er, som navnet angiver, en forståelse af en sammenhængende proces der på generalist niveau, giver medarbejderen et overordnet billede.
- b. Job-Opdelings-Ark (JOA), er en beskrivelse af konkrete 'opdelte' arbejdsmetoder, beskrevet, i bydeform, ved 'HVAD', 'HVORDAN' og 'HVORFOR'.
Arket, indeholder alene den information der skal til, for at kunne vidensdele en sikker, arbejdsmiljømæssig korrekt og standardiseret udførelse af en arbejdsproces.
JOA, er det oprindelige dokument i træningsprogrammet 'Best practice' og det absolut essentielle i konceptet – Det er i sammenhænge mellem selve træningsformen og træningsstandarder, at træneren *øjeblikkelig* kan se, men også høre, om den der trænes, dels *kan udføre* opgaven- og samtidig, om den trænede også har forstået og accepteret opgaven!
- c. Et-punkt instruktion (1pi) er en beskrivelse af en arbejdsproces, hvor processen kun er beskrevet ved 'HVORDAN'. 1pi beskriver typisk en arbejdsproces med mange delprocesser efter en bestemt rækkefølge og som kun kan udføres på én måde, som er "enkel" og ikke kræver dybere årsagsforklaring – fra 'hvorfor-delen' i JOA-arket.
- d. Proces instruktions Film (PiF) er træningsfilm, der på et forståelsesniveau, med ganske korte videosekvenser, kan understøtte øvrige træningsstandarder. PiF, kan beskrive et workflow fra begyndelsen til slut, det kan være administrative eller service orienterede arbejdsprocesser, eller sammenhængende procesflow på fysiske anlæg.
JOA danner grundlag som 'drejebog' og teksten som manuskript. Optagelserne er efter 'dogmereglerne', med håndholdt mobil-telefon-kamera, små korte scener, uden fremmed lyd og lys og til redigering på stedet, med redigeringsprogram på telefonen.
PiF er ikke indeholdt i det oprindelige TWI-træningsprogram og skal tilkøbes særskilt.

Træningsstandarderne udarbejdes af trænerne i samarbejde med kolleger. Processen med at formulere standarderne, medfører ofte overvejelser om jobbet udførelse. Det er en god diskussion, for netop her sker der ofte forbedringer og medarbejdernes tavse viden kommer til 'overfladen'.

»En virksomhed skal drives med systemer
og ikke 'skjult' viden«

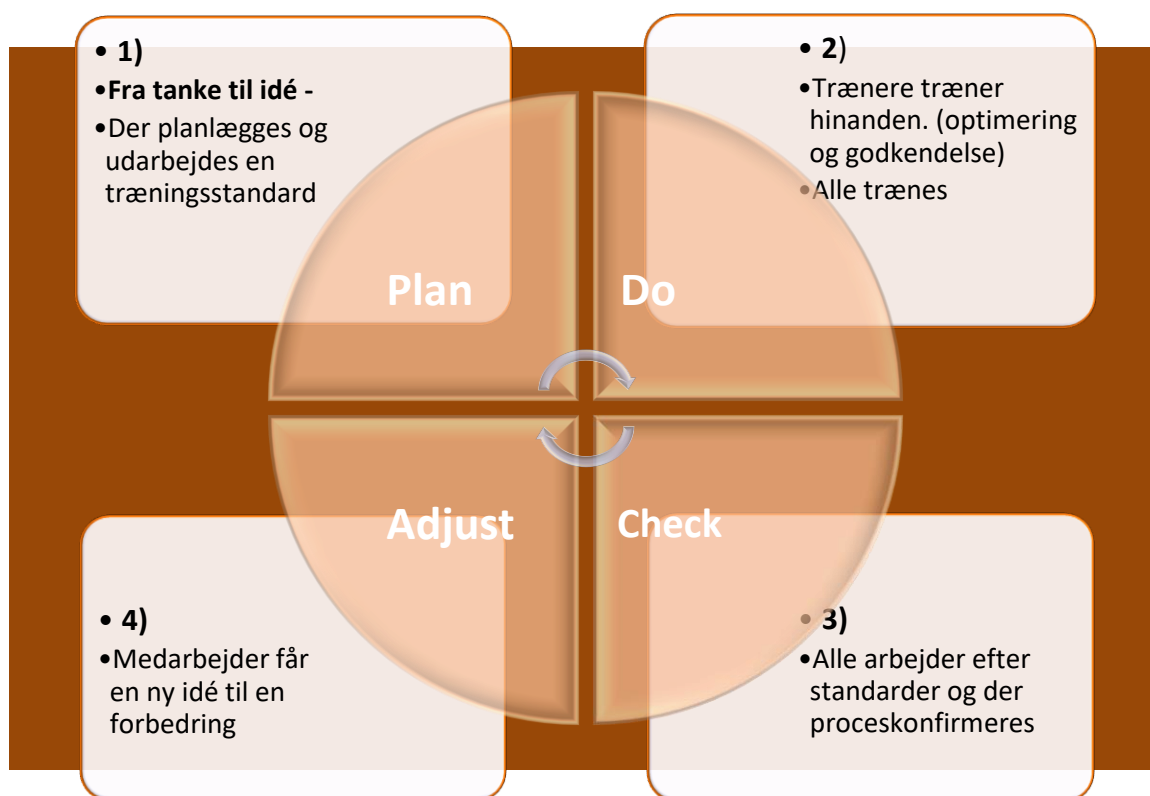
2. Løbende forbedring

Træningsstandarder lægger op til forbedringer og kan opdateres løbende, i forbindelse med en virksomheds almindelige systemer til håndtering af forslag fra medarbejdere. Forbedringsforslag kan gennemføres i cyklus i Kaizen*ⁱⁱⁱ og/eller et KATA*^{iv} forbedringssystemer.

En træningsstandard er en optimeret beskrivelse af – ’nuværende, bedste, sikreste og mest arbejdsmiljømæssige måde at udføre en opgave på’. Ved optimering og dokumentation af daglig arbejdsprocesserne, opbygges der en forbedringskultur hos medarbejderne.

Medarbejdernes egen-involvering, ved selv at udarbejde træningsstandarder, skaber både helheds- og detaljeret viden om deres arbejdsprocesser. Denne viden, er fundament for indsigt og fører til afprøvning af nye handlemuligheder, der igen giver nye erfaringer.

Fra idé til dokumentation og træning



»Medarbejdernes forståelse af helheden, udløser flere forslag til forbedringer«

3. Træning og gentræning

Træning

Med valg af træningsprogrammet 'Best practice', er målet at få effektive arbejdsprocesser, med korrekte resultater (rigtigt første gang), der igen fører til tilfredse kunder.

Det skal blive almindeligt og anerkendt i organisationen, at det at nå frem til korrekte resultater, betyder udarbejdelse af standarder og investering i træning af alle medarbejdere.

Medarbejderne skal trænes, så de får ros for korrekt udførte arbejdsprocesserne, i stedet for påtaler for *ikke* at udføre jobbet korrekt.

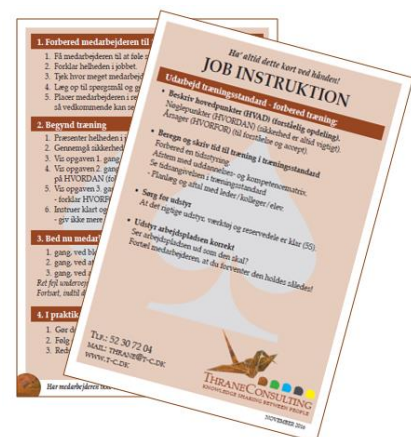
Udarbejdelse af træningsmateriale, udvikler medarbejderne og giver et højt vidensniveau, hvilket igen giver forståelse for arbejdsopgaverne og gør det nemmere, at håndtere udfordringer.

Når et Kaizen/KATA forslag implementeres i en træningsstandard, skal alle medarbejdere, som arbejder med jobbet i det daglige, gentrænes efter den nye standard.

Gentræning

For at sikre en forankring af forbedrede standarder, skal alle gentrænes. Det er svært at beskrive 'dybden' af træningen, der afhænger af omfanget af opdateringen. Som minimum, må træneren præsentere arbejdsprocessen for den der trænes og pågældende, skal kunne præstere det indlærte øjeblikkeligt.

HUSK: Har medarbejderen ikke lært det, er der ikke trænet!



»Nuværende, arbejdsmiljø- og sikkerhedsmæssigt bedste måde at udføre arbejdsprocesserne på«

Synliggørelse af træningsstandarder og gennemført træning

Det er vigtigt at standarderne og den gennemførte træning, er synlig og i 'øjnehøjde'.

Synligheden af træningsstandarderne gør det nemmere for medarbejderen og anvende dem.

Synligheden af trænings/kompetence matrix, skaber interesse hos alle medarbejderne i området om at blive 'grønne'.

Synlig trænings/kompetence matrix



Elektronisk trænings/kompetence matrix

Planlæg træningen

Træning skal planlægges og tid til træning og gentræning, skal prioriteres højt i afdelingerne.

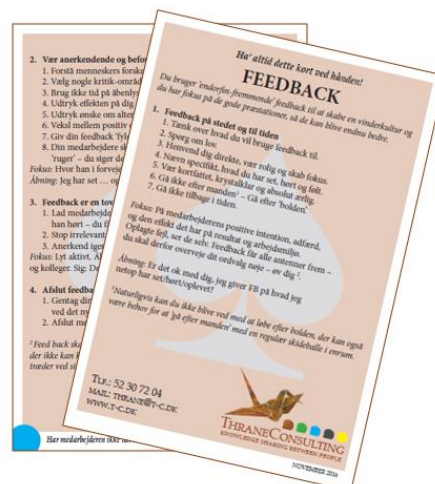
Forudsætningen for at virksomheden skal forblive blandt de bedste i verden er, at medarbejderne forstår deres processer.

Medarbejderne skal vide, 'HVAD' der sker i processen, 'HVORDAN' det sker og vigtigst, 'HVORFOR' det skal ske på netop denne måde, hver gang!

4. Feedback, coaching og kompetenceudvikling

Feedback

Feedback er et af de stærkeste værktøjer der er i en leders og træners værktøjskasse. Barrierer for anvendelse af feedback kan være mange - normer/kultur, frygt for at såre modtageren, frygt for en aggressiv reaktion eller konflikt, frygt for at intentionen eller budskabet bliver misforstået eller frygt for at skade forholdet til den pågældende - Feedback bruges til at lærer, motiverer, faciliterer forandring og til at forbedrer præstationer.



Coaching

En coach, er en person der ved sin tilstedeværelse, formår at fremelske det essentielle i det enkelte menneske, uden selv at blive forbrugt.

Coaching anvendes der hvor der er et ønske fra ledelsen, om at læring hos medarbejderne skal forankre sig hurtigere ud fra filosofien om, at det resultat en medarbejder selv når frem til, vil fæstne sig stærkere end ved altid at blive fortalt.

Træneren er driver af hele træningsprogrammet og handler på ledelsens vegne, med at opnå resultater gennem medarbejderne.

Kompetenceudvikling

Flere virksomheder er opmærksom på den fremtrædende rolle træneren har og det er afgørende, at træningsprogrammet holdes effektivt.

Derfor er det vigtigt at trænerne tilbydes mulighed for yderligere personlighedsudviklende forløb, som kropssprog, interview- og feedback-teknik, samt håndtering af en 'utilpasset' kollega med mere.

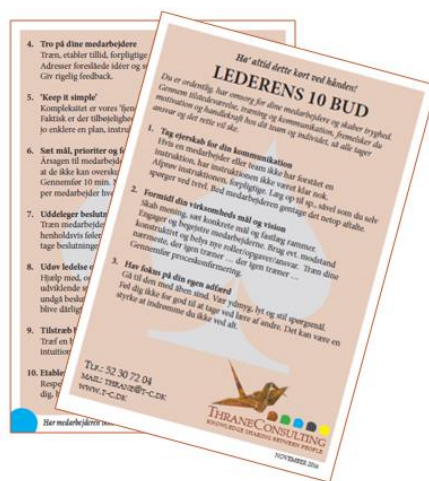
Ledelsens engagement

Det afgørende i træningsprogrammet er, som med alle andre ledelsesværktøjer, at der er fuld opbagning fra topledelsen.

Derfor er det vigtigt, at ledelsen selv træner sine mellemledere, der igen træner sine medarbejdere.

Indførslen af træningsprogrammet vil få en uvurderlig effekt, ved ledelsens egen deltagelse på træner kurserne.

Det er vigtigt at alle medarbejdere, i en eller anden grad, selv deltager i programmet, for at få en forståelse og dermed accept, på baggrunden for anvendelsen af 'Best Practice' træningsprogram.



»Udvikling af en medarbejder, efter 'Best Practice' træningsprogrammet, begynder allerede ved forberedelse til deltagelse på en træning«

5. Proceskonfirmation og auditering

Proceskonfirmation

Proceskonfirmation er hvor ledere tjekker, om et job udføres i overensstemmelse med træningsstandarder. Målet er fokus på arbejdsprocessen: *'hold snuden i sporet'* er vi på rette vej.

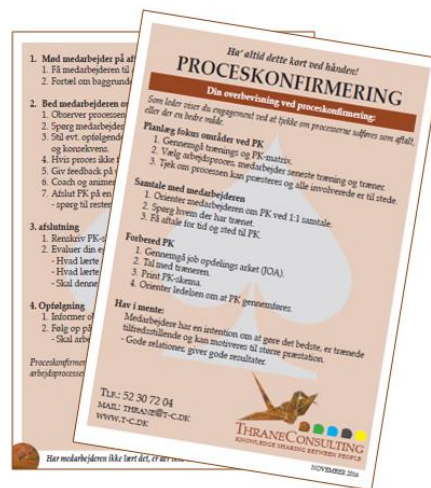
Under proceskonfirmationen spørges der ind til om jobbet følges. Formålet med proceskonfirmation er dels, at understrege vigtigheden i standardiseret og ensartet arbejde og samtidig, at lederen og medarbejderen, har en dialog om arbejdsetik.

Proceskonfirmation er samtidig en undersøgelse af medarbejderens adfærd. Derfor har mødet mellem medarbejder og leder stor værdi og det er vigtigt, proceskonfirmationen får en positiv påvirkning til motivation, for fastholdelse eller yderligere forbedring af arbejdsprocessen.

Resultatet af en proceskonfirmation, kan blandt andet være gentræning af medarbejder og yderligere forbedring af standarden.

Auditering

Endelig kan der gennemføres auditering af en enkelt afdeling og/eller en hel virksomheds anvendelse af træningskonceptet.



»Mål: 'hold snuden i sporet'«

Kom godt i gang med træningsprogrammet 'Best Practice'

Plan for indførelse af 'Best Practice'

Det er vigtigt at gøre en god forberedelse.

1) Sæt en styregruppe

2) Udarbejd en A3 - Annoncer efter trænere

3) Udpeg et afgrænset område

4) Løbende intern markedsføring (brug A3)

5) Begynd med små bidder

6) Lav en TOP10-liste

7) Opbyg, igangsæt og udbred konceptet

Yderligere information om træningsprogrammet 'Best Practice'

i ***J-programmer**, er de oprindelige programmer der blev udviklet til TWI-træningsprogrammet.

1. Job Instruction (JI) Evnen til at instruere
2. Job Methods (JM) Evnen til at forbedre processer
3. Job Relations (JR) Evnen til at lede
4. Job Safety (JS) Evnen til at have fokus på sikkerhed

ii ***Link til film (PROBLEMS IN SUPERVISION)**: <https://www.youtube.com/watch?v=4Wfhv4B0f9Q>

iii ***KAIZEN**, Er et program der håndterer daglig modtagelse af medarbejdernes gode idéer til forbedringer. Det kan med rette kaldes for "Idé-fabrikken", eller indenfor service og administration, "Idé-kontoret."

iv ***KATA**, er et forbedringsprogram (træning i ny adfærd) der i samspil mellem medarbejdere, i et afgrænset område, ved 'forsøg', når frem til forbedringer. Programmet er mindset-krirende og drives af en såkaldt 'learner', der igen coaches af en coach. Kort fortalt, er det om at beskrive en fremtidig plan, bryde den ned i 'små bidder', konstatere et problem, beskrive en løsning (kortsigtet forsøg). Beskriv forventet resultat af 'kortsigtet forsøg'. Når den korte periode for test af forsøg er overstået, konstateres hvad resultatet faktisk blev og samtidig, hvad gruppen (organisationen) lærte. Herfra fortsættes i cyklus.