

TWI Instituut bestaat 10 jaar

‘De methodes bewijzen zich keer op keer’

Hoe vaker ze de TWI-trainingen geven, hoe meer ze overtuigd zijn van de kracht ervan. Eenvoud en herhaling doen steeds opnieuw hun werk. Vol vertrouwen kijken de oprichters van het TWI Instituut – dat nu tien jaar bestaat – dan ook naar de toekomst.

Door Eveline van Herwaarden

Een goed gesprek in de trein leidde in 2012 tot de oprichting van het TWI Instituut in Nederland en Duitsland. Consultants Carla Latijnhouwers en Gerard Berendsen zagen beiden de potentie van de TWI-methodes en zijn nog even enthousiast als tien jaar geleden. Berendsen, opgeleid als ‘elektrotechnicus’,

Within Industries in Europa te promoten. ‘Het sprak me direct aan’, zegt hij. ‘Ik had in diverse bedrijven te maken gehad met het verplaatsen of opstarten van nieuwe productielijnen. Het inwerken van medewerkers op een nieuwe locatie bleek telkens een issue. Niet alleen door technische veranderingen, maar ook door

daarna in de start-up van een nieuwe vul- en verpaklijn. ‘Ik had mijn kennis alleen uit dat boek en uit die workshop’, lacht Berendsen, ‘maar het werkte meteen.’

Eerste trainingen

Ook Latijnhouwers kwam uit de praktijk en werkte aan verbetertrajecten in fabrieken. Als ze er na enige tijd terugkwam, was de kennis vaak verwaterd. Dat stoorde haar. ‘Gerard en ik hadden al vaker samengewerkt bij klanten. Toen hij met het concept van TWI kwam, dacht ik: “Dat zou weleens precies kunnen zijn wat bedrijven nodig hebben. Hiermee kun je mensen richting geven en zorgen voor continue, duurzame verbetering”.’

‘Het inwerken van medewerkers op een nieuwe locatie bleek telkens een issue. Niet alleen door technische veranderingen, maar ook door culturele verschillen. Ik zag hier mogelijkheden voor de methode Job Instruction’

werkte jarenlang in verschillende rollen in de voedingsmiddelenindustrie. In 2008 vertrok hij naar het Verenigd Koninkrijk om een master in lean operations te volgen, waar hij in aanraking kwam met de TWI-methodes. Twee Amerikanen gaven een workshop om Training

culturele verschillen. Ik zag hier mogelijkheden voor de methode Job Instruction.’

Berendsen kocht een boek over de methodes en paste het in Nederland direct toe. Eerst in een verbeterproject van een productielijn,

Al snel deed zich de kans voor om een training Job Instruction door Patrick Graupp, mede-eigenaar van het Amerikaanse TWI Institute, bij te wonen bij een groot Nederlands bedrijf. Latijnhouwers: ‘We deden zelf mee aan de training en ervoeren de kracht van Job Instruction. Een taak die je leert wordt door



Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC)

‘We gebruiken Job Instruction inmiddels op dertig afdelingen’

‘Ongeveer vijf jaar geleden hadden we op onze afdeling een implementatieprobleem’, vertelt Denise de Boer, senior verpleegkundige in het LUMC. ‘We wilden de early warning score (MEWS) invoeren, een methode waarmee je kunt voorspellen of een patiënt achteruit gaat. Maar steeds vielen medewerkers na enkele weken terug in de oude werkwijze. “Is de manier waarop we het aanleren wel goed?”, vroegen we ons af.’ Eén collega had weleens van TWI gehoord en besloot een training Job Instruction te volgen. Enthousiast keerde zij terug en begon medewerkers met deze nieuwe aanpak te trainen. De Boer: ‘We zagen dat dat wel blijvend resultaat opleverde, tot op de dag van vandaag!’

De Boer en haar collega’s besloten het TWI Instituut uit te nodigen. Een eerste groep van tien personen, van zes verschillende afdelingen, werd door Gerard Berendsen en Susanne Slenders getraind. ‘Niet alleen wijzelf, ook de medewerkers die met de TWI-methode ingewerkt werden, waren enthousiast’, vertelt De Boer. ‘Niet lang daarna zijn nog twee groepen van tien medewerkers getraind. Zo is het in ons ziekenhuis gestart.’ Inmiddels worden in het LUMC op dertig afdelingen nieuwe medewerkers met Job Instruction ingewerkt. Op verpleegafdelingen,

maar ook op ondersteunende afdelingen zoals de apotheek en de afdeling patiëntentransport.

Volgens De Boer is de methode uitermate geschikt om praktische vaardigheden aan te leren. ‘In ons vak komen die veel voor, denk aan het inbrengen van een infuus of het desinfecteren van je handen. Tijdens de COVID-pandemie kwam het ook goed van pas. We moesten veel medewerkers in korte tijd trainen, bijvoorbeeld in het aan- en uittrekken van persoonlijke beschermingsmiddelen op de isolatieafdelingen. Het bleek opnieuw perfect te werken.’

Wat begon vanuit het enthousiasme van een kleine groep verpleegkundigen spreidt zich als een olievlek uit in het ziekenhuis. ‘De methode is niet alleen effectief, het is ook prettig dat je hiermee een veilige leeromgeving creëert’, vindt De Boer. ‘En we zien dat het maken van taakanalyses tot meer standaardisatie leidt. Medewerkers durven elkaar daardoor eerder aan te spreken en ze discussiëren of de werkwijze misschien nog verbeterd kan worden. Zo past Job Instruction ook binnen de PDCA-cyclus van continu verbeteren.’

deze methode routine, je vergeet het niet meer. Daarna besloten we een train-the-trainer-op-leiding in de Verenigde Staten te volgen, zodat we zelf de TWI-methodes konden gaan geven.’

Achtergrond in de VS

De oorsprong van de TWI-methodes ligt in de

Verenigde Staten. Toen in de Eerste Wereldoorlog veel geschoolde medewerkers naar het front vertrokken, ontstond in vrijwel alle bedrijven en fabrieken een enorm tekort aan vakkrachten. Het bleek lastig om de grote aantallen ongeschoolde mensen snel en goed in te werken.

Dat resulteerde onder meer in een intensief

researchprogramma bij Western Electric Company, waar in de periode 1933-1939 de Job Instruction-methode werd ontwikkeld.

Tijdens de Tweede Wereldoorlog deed zich hetzelfde probleem voor en de Amerikaanse overheid besloot Job Instruction in te zetten.



Metaalbedrijf MCB

‘Het is als leren fietsen, wat je leert blijft in je hoofd’

‘Binnen vijf tot zeven jaar gaat een groot deel van onze procesoperators met pensioen. Het borgen en overdragen van hun kennis was voor ons een van de belangrijkste redenen om het TWI Instituut in te schakelen.’ Leermesters noemt Johan Groenen de ervaren procesoperators. Hij is manager productie en verantwoordelijk voor alle productie binnen MCB. De methode Job Instruction is precies wat hij zocht: ‘De manier van uitleggen en zelf nadoen spreekt de medewerkers aan. Er gebeurt iets in die trainingsweek. Zelfs de meest sceptische medewerkers zien dat instructie op deze manier werkt. Wat je leert blijft echt hangen in je hoofd.’

MCB wilde met de TWI-methode ook de honderden taken op verschillende machines goed in kaart brengen. ‘Wat onze procesoperators doen is echt vakmanschap’, zegt Groenen. ‘Het slitten van een rol staal bestaat bijvoorbeeld uit zo’n vijftien verschillende stappen. Met Job Instruction worden die per taak vastgelegd in een taakanalyse.’ Ondanks de hoeveelheid werk, is het hem er alles aan gelegen om alle processen op deze manier vast te leggen. ‘We delen de taakanalyse op in hapklare brokken voor nieuwe medewerkers. Met de instructie-

methode van TWI pikken zij het veel sneller op en dragen we kennis van oudere medewerkers over.’

Er zat volgens Groenen geen lijn in hoe ze voorheen nieuwe medewerkers opleidden. Iedereen deed het op zijn eigen manier, waardoor er te weinig structuur zat in de bediening van de machines. ‘We kregen de vinger er niet achter, maar door de TWI-methode weten we nu dat daardoor fouten ontstonden. Ik twijfel er niet aan dat de nieuwe aanpak tot minder fouten gaat leiden, beter is voor de klant en prettiger voor medewerkers.’

In 2022 zijn twee groepen van tien medewerkers door Susanne Slenders en Janko Wijrdeman getraind. Naast leermesters die de machines bedienen, waren dat bijvoorbeeld ook arbo-trainers die de heftruckopleiding verzorgen. In december volgden twee medewerkers de ‘train-the-trainer’. Zij gaan in januari de eerste trainingen binnen MCB geven. Groenen: ‘Er werken hier zo’n negenhonderd mensen en er zijn er pas twintig getraind. We hebben dus nog wat te doen. Ons doel is dat iedereen binnen MCB eind 2023 van de methode heeft gehoord en het omarmt.’

Gezien het succes werden daarna ook de TWI-methoden Job Relations, Job Safety en Job Methods vanuit de praktijk ontwikkeld. De impact op deelnemende bedrijven maakte indruk. Zo ging de productie omhoog, nam de instructietijd af en waren er minder klachten en afgekeurde producten. In de vijftiger jaren raakte ook Japan in de ban van de TWI-methode. Toyota en LEAN-grondlegger Taiichi Ohno

omarmden het programma en bouwden erop voort.

TWI Nederland en Duitsland

Berendsen en Latijnhouwers zagen een grote behoefte aan de trainingen bij de bedrijven waar ze gewerkt hadden. Samen richtten ze in 2013 het TWI Instituut in Nederland en het TWI Instituut in Duitsland op. Beide vestigingen

werden officiële partners binnen het wereldwijd TWI Institute netwerk, dat vertegenwoordigd is in vijftientwintig landen op vier continenten.

‘In het begin introduceerden we de methodes bij klanten die ons al kenden. We organiseerden workshops en via mond-tot-mondreclame begonnen we te groeien’, vertelt Latijnhou-

wers, die de Duitse vestiging vanuit Hamburg leidt. 'Ik herinner me een training in Duitsland die we samen met Patrick Graupp deden. Er moesten mensen ingewerkt worden voor een nieuw op te starten productielijn voor het vullen van flessen. Binnen dertien weken was de lijn volledig operationeel, met drie ploegen die nieuwe taken hadden geleerd. We zagen in de praktijk dat de methode Job Instruction uitstekend werkte.'

'Hier is ook de werkwijze van ons instituut ontstaan', vervolgt Latijnhouwers, 'en inmiddels is die trainingsaanpak overgenomen in veel andere landen. We zijn geen trainers die alleen maar zenden. We willen daadwerkelijk problemen oplossen waar het bedrijf mee kampt. Een nieuwe werkwijze draaiende krijgen door het ontwikkelen van vaardigheden.' De trainers werken daarom met kleine groepjes medewerkers op de werkvloer. Ze gaan meteen vanuit de theorie in de praktijk aan de slag. De TWI-methodes komen uit de VS en zijn wereldwijd hetzelfde. Berendsen en Latijnhouwers hebben het materiaal zelf vanuit het Engels vertaald naar Nederlands en Duits.

Effectief en duurzaam

De TWI-trainingen in Duitsland en Nederland sloegen aan en Latijnhouwers vraagt haar vroegere collega Susanne Slenders al snel als derde trainer. Slenders werkt nu negen jaar bij het TWI Instituut en past de trainingen met evenveel enthousiasme toe als de oprichters. 'Ik heb nog nooit meegemaakt dat de groep na de training niet overtuigd was', vertelt ze. 'Bij Job Instruction leer je een taak stapsgewijs aan, met drie keer voordoen en vier keer herhalen. Voor iedere taak maak je een taakanalyse en elke instructie verloopt volgens dezelfde standaardmethode. Er zijn er altijd een paar die dat overdreven vinden en aan het begin van de training weerstand voelen. Maar aan het eind van de week hebben ze gezien en ervaren dat het werkt en zijn ze om. Dat maakt het zo leuk om deze trainingen te geven.'

Latijnhouwers heeft dezelfde ervaring. Middenin de trainingsweek ziet ze dat het effect indaalt. 'De kracht van de methode zit in

de ogenschijnlijke simpelheid en de herhaling', zegt ze. 'Je draagt op deze manier niet alleen kennis over, maar ook een vaardigheid. Die wordt verinnerlijkt: jaren later weet je het nog. Ik vergelijk het weleens met tai chi, het lijkt simpel, maar er zitten diepere lagen onder. En hoe vaker je het doet, hoe meer je de kracht van die eenvoud gaat zien.'

Ook Berendsen ziet dat juist de eenvoud van de TWI-aanpak werkt. 'Mensen op de werkvloer zijn overal gemotiveerd om een goed resultaat neer te zetten. Ze willen dat de machine goed draait, een mooi product maken en rust op de lijn. TWI sluit daar naadloos op aan en focust zich op de mensen op de werkvloer.'

Relations, Methods en Safety

Veel organisaties starten met de training Job Instruction, maar het aanbod van TWI-methodes is breder. Job Relations richt zich op het ontwikkelen van goede werkrelaties, met wederzijds respect en vertrouwen. 'Het valt me op dat veel leidinggevenden makkelijker over technische storingen praten dan over proble-

manier in detail te onderzoeken hoe je het werk kan verbeteren. Er zijn altijd dingen die weg kunnen of makkelijker kunnen.'

Standaard aanpak

Naast de genoemde eenvoud en kracht van herhaling in de methodes, noemt Latijnhouwers nog een ander punt. Bij Job Relations en Job Instruction wordt elke medewerker vanuit verschillende rollen getraind. Als toeschouwer, als instructeur en als leerling. 'Ik heb het zelf ervaren', vertelt ze. 'Je kijkt mee hoe iemand een handeling voordoet en denkt: oké, dat snap ik wel. Maar als je de taak dan zelf moet uitleggen gaat het toch mis. Daarom is de methode zo sterk, met de stapsgewijze beschrijving op de kaartjes en de vaste instructiemethode. Als je daar niet vanaf wijkt, lukt het altijd. Ook complexe taken zijn uitstekend te trainen en iedereen kan het.'

Hoe langer de TWI-trainers met de vaste aanpak werken, hoe enthousiaster ze zijn. 'Of je nou naar Japan, Tsjechië of Spanje gaat, iedereen leert dezelfde methode', zegt Latijn-

'We zijn geen trainers die alleen maar zenden. We willen daadwerkelijk problemen oplossen waar het bedrijf mee kampt. Een nieuwe werkwijze draaiende krijgen door het ontwikkelen van vaardigheden'

men met hun medewerkers', zegt Slenders. 'Ze zijn dat niet zo gewend. Job Relations is een makkelijke methode om op een gestructureerde manier problemen met en tussen medewerkers aan te pakken. Ook in deze training gaat het niet om het aanleren van algemene kennis, maar ga je aan de slag met wat er in jouw team aan de hand is.'

Job Methods en Job Safety kun je volgens Slenders prima als losse training volgen. 'Met Job Safety leer je anders te kijken naar de risico's op de werkvloer, naar hoe de werkplek is ingericht. De methode richt zich op het voorkomen van incidenten en ongevallen', legt ze uit. 'Bij Job Methods trainen we de verbetervaardigheden in een team. Door op een bepaalde

houwers. 'Dat maakt de methode krachtig. Bijvoorbeeld bij global clients, met vestigingen in meerdere landen, hoeft er geen discussie meer te zijn over de taakuitvoering en de manier van inwerken. Ik raak er steeds meer van overtuigd dat dit een methode is die universeel werkt. Zonder ten koste te gaan van de context of van de mens.'

Juist de simpele, standaard aanpak zorgt voor snel zichtbaar resultaat. Aan het eind van de eerste trainingsweek liggen er al taakomschrijvingen die aan nieuwe medewerkers getraind kunnen worden. Slenders: 'Ik zeg er wel bij dat het echte werk daarna pas begint. Je moet er als bedrijf zelf mee aan de slag. Tijd is daarbij meestal een groter probleem dan

motivatie.' Ook Berendsen ziet dat het aan de motivatie meestal niet schort. 'Ze hebben in de trainingsweek ervaren dat de methode werkt en willen het doorzetten. Mooi vind ik ook dat zo'n standaard aanpak de creativiteit niet doodslaat. Integendeel, medewerkers komen juist met meer en betere verbeterideeën doordat ze de machines en processen grondiger begrijpen.'

Eigen stijl

Wie het TWI Instituut in een mooi kantoor, met commercieel gedreven consultants verwacht, komt bedrogen uit. 'We zijn een netwerk van gemotiveerde mensen met een TWI-pet op' zegt Berendsen, 'of een "respect for people"-pet zo je wilt. Onze trainers werken allemaal vanuit een passie voor de TWI-methodes en willen daarmee iets betekenen voor de BV's Nederland en Duitsland. Problemen van klanten oplossen en resultaat neerzetten.' Hij denkt dat mond-tot-mondreclame en het vertellen over de successen daarom ook het beste bij het TWI Instituut past.

'We zouden onszelf misschien nog beter kunnen verkopen', zegt Slenders. 'Maar het gaat ons oprecht niet om het slijten van zo veel mogelijk trainingsdagen. We gaan eerst in gesprek over het probleem dat je wilt oplossen. Alleen als we allebei denken dat TWI de oplossing kan bieden, gaan we de samenwerking aan. En dan is ons doel dat het niet doodbloedt, maar dat je zo snel mogelijk zelf aan de slag kan.' Het opleiden van train-the-trainers past volgens Slenders daarom ook zo goed bij de bedrijfscultuur van het TWI Instituut.

Inmiddels zijn meer dan honderd bedrijven getraind, ruim zestig in Nederland en iets meer in Duitsland. Soms alleen in Job Instruction, maar steeds vaker ook in de andere TWI-methoden. 'We trainen gemiddeld tien medewerkers in een trainingsweek, er zijn dus al bijna tweeduizend mensen getraind', rekent Slenders voor. 'Doordat we ook train-the-trainer-opleidingen geven is het aantal mensen dat met een TWI-methode werkt nog vele malen groter. Het verspreidt zich na onze training binnen de organisatie.'



Het TWI-Nederland team met van links naar rechts Kars Odink, Susanne Slenders, Gerard Berendsen, Carla Latijnhouwers en Janko Wijrdeman.

Toekomst vol kansen

Berendsen heeft vertrouwen in de toekomst van het TWI Instituut. 'We zijn actief in alle bedrijfstakken en vakgebieden, waaronder farmacie, voedingsmiddelen, onderdelen en assemblage, machinefabrieken, procesindustrieën en chemie. Veel productiebedrijven in deze industrieën hebben de TWI-methoden al succesvol geïmplementeerd in hun productie, onderhoud en engineering afdelingen. We ondersteunen ook dienstverleners in de gezondheidszorg, logistiek en laboratoria. De TWI-methoden zijn toegankelijk en geschikt voor bijna elk bedrijf, aangezien ze kunnen worden gebruikt om een breed scala aan problemen aan te pakken.'

Het snel en probleemloos opstarten van een nieuwe productielijn kwam al voorbij. Berendsen noemt ook het oplossen van kwaliteitsproblemen, het overdragen van kennis van oudere medewerkers en het opleiden van nieuw en flexibel personeel. 'Vooral het laatste is nu actueel', zegt hij. 'Door de krapte op de arbeidsmarkt hebben veel bedrijfstakken te maken met een hoog verloop en moeten er veel nieuwe mensen ingewerkt worden. Je ziet dat bedrijven daardoor vastlopen.'

De TWI-oprichters komen dagelijks organisaties tegen die nog nooit van de TWI-methodes

gehoord hebben. Meer bekendheid geven aan de kracht van TWI staat de komende jaren dan ook hoog op de agenda. Berendsen ziet twee terreinen waarop het potentieel volgens hem enorm is. Ten eerste zal er de komende jaren steeds meer aandacht komen voor de verhoudingen binnen een bedrijf. 'Het is een ondergewaardeerd thema', vindt hij, 'maar wel broodnodig om aan te pakken. Met deze schaarste aan personeel wil je medewerkers behouden en iets doen aan het stijgende aantal burn-outs. Dan moet je respectvol met medewerkers omgaan en in staat zijn met elkaar te praten over problemen. Ik verwacht dat we de training Job Relations veel vaker gaan geven.'

Ten tweede ziet hij een grote noodzaak tot verbeteringen in de zorg. Hij merkt dat de naam Training Within Industries soms weerstand oproept bij zorgbestuurders. 'Zonde, want we zien juist heel mooie resultaten, zoals in het Leids Universitair Medisch Centrum. Daar is TWI Job Instruction bottom-up, door verpleegkundigen zelf geïntroduceerd. Met deze methode kun je uitstekend zorgtaken trainen, standaardiseren en verbeteren. Er zijn veel problemen in de zorgsector, er wordt in mijn beleving veel geld verspild. Daarom hoop ik dat ook deze sector TWI gaat omarmen.'