

Lean – 5S gjort rigtigt

5S er et af de mest yndede værktøjer at tage fat i for organisationer, når de dykker ned i Leanværktøjskassen. Men hvis du som organisation vil have det fulde udbytte af 5S er det vigtigt at forstå, at 5S er en kultur, der skal skabes over tid.

Af Henrik Rasch – Lean Konsulent
hos Howbiz Management Consulting

5S er kort fortalt en metode til at skabe den optimale indretning af arbejdspladsen. Ved at sortere ud i det nuværende inventar og placere materialer og redskaber mest hensigtsmæssigt, minimerer du spildtyper som eksempelvis unødvendig lager og unødvendig bevægelse. At ændre på den fysiske indretning af en arbejdsplads er derfor ofte et godt sted at starte, når organisationen påbegynder en større Lean-rejse. Hvis en 5S implementering skal være en succes er det dog essentielt med grundig forberedelse før processens start, og samtidig sikre sig at nøglepersoner bliver gearet til at drive 5S arbejdet videre efter

udrulningsdagene. For 5S er ikke noget, som organisationen opnår i løbet af nogle få udrulningsdage. 5S er en kultur, der skal bygges op over tid, til et niveau hvor medarbejdere konstant udfordrer og forbedrer de nuværende løsninger.

God forberedelse og klare roller

For rigtig mange organisationer er 5S ensbetydende med nogle dage, der er bliver hævet ud af kalenderen, hvor medarbejdere - eventuelt sammen med en eller flere eksterne konsulenter - rydder op og laver systemer for, hvilke materialer og redskaber der hører til hvor på fabrikken, kontoret eller terminalen.



(Den første dag med 5S er så småt i gang – og medarbejderne udtænker en plan for, hvad de vil have lavet i truckrummet)



(Efter arbejdet med 5S har hver truck nu en fast plads og der er blevet udarbejdet standarder for vedligeholdelsen af trucksene)

Et af de vigtigste elementer i 5S (og i Lean generelt) er medarbejderinvolveringen. Det er medarbejderne, der er eksperterne i forhold til at finde de gode løsninger, og det er dem der skal drive processen. Dette er der to årsager til; først og fremmest så giver det god mening, at det rent faktisk er de personer, der arbejder med materialerne til dagligt, der har den bedste idé om, hvor de skal placeres. Derudover så handler det femte S om *selvdisciplin*, og netop det at medarbejderne selv har været med til at udtænke og udarbejde løsningerne, gør altså, at der er en større chance for at medarbejderne rent faktisk opretholder og efterlever disse nye måder at gøre tingene på. Hos mange organisationer ser man, at ledelsen laver en masse gode løsninger, men efter en tre måneders tid, så er organisationen stort set tilbage til udgangspunktet, fordi medarbejderne ikke overholder de nye måder at gøre tingene på. Ved at involvere medarbejderne og lade dem komme med deres bud på de gode løsninger, så opnår man et ejerskab, der gør, at medarbejderne ikke bare selv overholder de nye løsninger, men samtidig også gør deres for, at deres kollegaer ligeledes efterlever de nye systemer.

At lade medarbejderne køre processen på den måde, stiller dog store krav til ledelsen i forhold til forberedelse inden processen. For for at holde momentum i processen er det utrolig vigtigt, at alle de små praktiske ting og beslutninger er på plads før start. Det vil sige, at der i forvejen er taget beslutning om, hvilke standarder der er for skilte, opmærkning og lignende. Samtidig er det vigtigt, at der er indkøbt de nødvendige materialer og værktøjer, der skal bruges under processen som eksempelvis maling, reoler og redskaber. Slutteligt kan det være en rigtig god idé at beslutningstagere og evt. håndværkere står klar i kulissen til at tage større beslutninger i forhold til den fysiske indretning, når medarbejderne under processen finder på nogle større initiativer. Hvis disse mindre eller større praktiske ting ikke er på plads, kan det have store konsekvenser for både fremdriften og motivationen hos medarbejderne. For hvis en gruppe af medarbejdere ikke har de fornødne ressourcer til at komme videre i deres proces, så stopper de deres fremdrift, hvilket virker både demotiverende for dem selv og deres kollegaer!

Under en 5S udrulningen er det derfor ofte en god idé at have udpeget en eller flere 5S specialister, der skal ses som personer, der er dedikeret til arbejdet med 5S, og derfor bærer ansvaret for blandt andet at have styr på alle de praktiske gøremål. Udover at være den praktisk tovholder, så får 5S specialisten også en meget vigtig rolle på sigt, fordi personen i løbet af udrulningen ofte vil blive involveret i så mange delprojekter, at der sker en faglig udvikling, der skal være med til at sikre, at 5S arbejdet kan fortsætte også efter de indledende 5S udrulningsdage. Samtidig er det dog vigtigt, at 5S specialisten forstår, at personen selv kan løse nogle ting, men at det i høj grad også handler om at involvere de andre på arbejdspladsen, når der løbende skal vurderes om de nuværende løsninger til stadighed er de bedste løsninger.

For de løsninger og standarder der bliver udarbejdet under 5S udrulningen skal altid ses som de på nuværende tidspunkt bedst kendte løsninger, og ligesom alle andre aspekter af organisationen, så skal 5S løbende udvikle sig. Og lige præcis i forhold til den del, så er det vigtigt, at 5S specialisterne i løbet af udrulningsdagene får udviklet deres forståelse og kompetencer indenfor 5S, der gør, at de andre medarbejdere har en kompetent ressource at gå til, når der løbende opfindes nye løsninger. På den måde skabes der en kultur, der løbende udvikler 5S-niveauet eftersom medarbejderne har den fornødne forståelse for at tænke 5S og samtidig er bevidste om, hvilke ressourcer de kan trække på, når de får en god idé.

Motivation og anerkendelse fra lederne

Fordi Lean netop ikke er et projekt, der slutter men en forbedringskultur, der skal opbygges over tid, så er det vigtigt at medarbejderne får en god oplevelse, hver gang de arbejder med Lean - og især i de første konkrete Lean initiativer som 5S ofte er en del af. I forhold til at give medarbejderne den gode oplevelse, kræver det i høj grad, at ledelsen er opmærksomme på arbejdet med 5S, og anerkender den indsats der bliver gjort.

Ledelsen har derfor en vigtig rolle i at rose og anerkende medarbejdere under processen og samtidig vise interesse ved at stille spørgsmål i forhold til forbedringer og nye muligheder. På den måde skabes der synergi mellem 5S som et værdiskabende værktøj og medarbejdernes stigende engagement på baggrund af et ledelsesmæssigt fokus på deres arbejde.

5S dagene skal altså både være en god oplevelse og samtidig rykke noget i forhold til arbejdsmiljøet, de sikkerhedsmæssige foranstaltninger og give et forretningsmæssigt udbytte og en lettere hverdag for medarbejderne.

5S er således først rigtigt implementeret, når medarbejderne - understøttet af ledelsen - løbende udvikler løsninger, der forbedrer arbejdsmiljøet og giver afkast på en eller flere af virksomhedens KPI'er. For at komme godt på vej i jeres 5S proces giver vi jer her en inspiration til en checkliste med nogle af de punkter, som vi har erfaret, der skal være på plads før en 5S implementering.

5S checkliste – før

STATUS	BESKRIVELSE	TERMIN	ANSVAR
	Koordineringsopgaver		
<input type="checkbox"/>	Udpeg 5S specialister og klarlæg deres roller		
<input type="checkbox"/>	Udarbejd budget til 5S investeringer under processen		
<input type="checkbox"/>	Ansvarsfordeling ift. praktiske opgaver (specialist, leder, chef)		
<input type="checkbox"/>	Udarbejd 5S manuel ift. opmærkning, standarder og lignende		
<input type="checkbox"/>	Tage stilling til scope (hvilke områder skal være med?)		
<input type="checkbox"/>	Print layouttegning og inddel i zoner		
<input type="checkbox"/>	Inddel medarbejdere i hold ift. deres daglige arbejdsområde		
<input type="checkbox"/>	Nærmeste ledere og medarbejdere identificerer "quick wins"		
	Indkøbsopgaver		
<input type="checkbox"/>	Nødvendige værktøjer til brug under processen		
<input type="checkbox"/>	Maling og tape til opmærkning		
<input type="checkbox"/>	Lamineringslommer A3 og A4		
<input type="checkbox"/>	Dymo		
<input type="checkbox"/>	Rengøringsmidler		
<input type="checkbox"/>	Brownpaper til dokumentation		
<input type="checkbox"/>	Skovle og koste + ophæng hertil		
	Praktiske opgaver		
<input type="checkbox"/>	Sikre adgang til computere inkl. printere		
<input type="checkbox"/>	Sikre adgang til dymomaskine		
<input type="checkbox"/>	Lamineringsmaskine til rådighed		
<input type="checkbox"/>	Udlever 5S manual til medarbejdere, specialister osv.		
<input type="checkbox"/>	Sikre at håndværkere og beslutningstagere er klar i kulissen		