

Lyckas med 5S

WCM Consulting AB är ett konsultföretag som stödjer införandet av Lean och World Class Manufacturing

Kontakta gärna författaren på

oskar@world-class-manufacturing.com

Läs mer på world-class-manufacturing.com/svenska

Tack

Tack till Daniel Adolfson, Mattias Brodén, Anna-Carin Söderlund, Cornel Oancea och Stefan Olofsson

Bildkällor

Figur 9 - Foto: *Mattias Brodén*

Figur 25- Intertechna AB

Figur 2, Figur 10 – *WCM Consulting AB*

Figur 1, Figur 8- Källa: Istockphoto

Övriga figurer - Foto: *Författaren*

Omslag – *xsodia*

Lyckas med 5S

ISBN 978-91-637-4007-7

© 2013, Oskar Olofsson

Utgiven av WCM Consulting AB

Innehåll

Inledning – målet är en kulturförändring	9
<i>Ska den minst ordningsamme få sätta standarden?</i>	10
<i>Gemensamma standarder</i>	11
Bakgrund – är detta något nytt?.....	12
Varför 5S?	17
<i>Indirekta vinster med 5S</i>	26
<i>Fallstudie – 5S för snabbare rapporter</i>	28
De fem stegen	37
Första steget - Inventering.....	39
<i>Sortera ut</i>	39
<i>Åtgärda kända fel</i>	43
<i>Dokumentation av inventeringen</i>	46
<i>Inventering i ett kontor</i>	48
<i>Vanliga fallgropar under inventeringen</i>	48
<i>Fallstudie - Förlusterna halverades med enkla metoder</i>	50
Andra steget - Placering	55
<i>Flöden och visualisering</i>	55
<i>Verktyg och hjälpmedel</i>	58
<i>Kontor eller administrativa processer</i>	61
<i>Lagerplatser för onormalt material</i>	64
Tredje steget Rengöring	67

<i>Att genomföra en initialrengöring</i>	<i>68</i>
<i>Studera återförsmutsningen</i>	<i>71</i>
<i>Rengöring i en kontorsmiljö</i>	<i>72</i>
<i>Kom överens om en standard</i>	<i>72</i>
Fjärde steget Rutiner	77
<i>Dagliga rutiner</i>	<i>78</i>
<i>Veckorutiner</i>	<i>79</i>
<i>Uppgifter av sällankaraktär</i>	<i>80</i>
<i>Fallgropar under Rutiner-steget</i>	<i>85</i>
<i>Fallstudie – Börja med chefernas kontor</i>	<i>85</i>
Femte steget Disciplin	91
<i>Revisioner</i>	<i>92</i>
<i>Diplomering och annan belöning</i>	<i>94</i>
<i>Knyt ihop 5S med kvalitetsledningssystemet</i>	<i>95</i>
<i>Andra sätt att upprätthålla 5S</i>	<i>96</i>
<i>Fallstudie – Inför 5S på en vecka</i>	<i>97</i>
Införande och roller	105
<i>Är 5S ett projekt?</i>	<i>105</i>
<i>Hur drivs arbetet?</i>	<i>105</i>
<i>Ansvarig chefs ansvar</i>	<i>106</i>
<i>Teamledares ansvar</i>	<i>107</i>
<i>Högre lednings ansvar</i>	<i>109</i>
<i>Intern eller extern 5S expert</i>	<i>110</i>

<i>5S General</i>	111
<i>5S Coach</i>	112
<i>Planering av arbetet</i>	113
Nästa steg - knyt 5S till förbättringsarbetet.....	118
Bilaga 1 Exempel.....	119
revisionsformulär	119
Index	120

Inledning – målet är en kulturförändring

I mitt arbete är jag ofta ute och reser och besöker många olika arbetsplatser.

Vid mina besök ser jag ganska ofta spår av tidigare försök att introducera 5S-metoden. Många gånger har man arbetat hårt men tyvärr inte lyckats skapa långsiktiga resultat.

Resterna från arbetet finns som en 5S-pärm som ingen längre tittar i, en verktygstavla där det saknas verktyg eller några *före- och-efter* bilder på en anslagstavla.

Jag anser att styrkan och utmaningen med 5S är att konceptet erbjuder en väg till att förändra företagskulturen till det bättre. Tyvärr missas ofta detta i utbildningar och böcker. 5S presenteras som ett ganska enkelt steg som man gärna ska klara av så snabbt som möjligt för att kunna gå vidare med andra förbättringsinitiativ som anses mer lönsamma.

I denna bok kommer jag att därför beskriva hur man kan förbättra beteenden och attityder med 5S och på så sätt skapa uthålliga resultat med många direkta och indirekta positiva effekter. Istället för att använda oss av vanliga men ofta ganska ineffektiva metoder för att förändra attityder som kick-offer, lönesystem eller ledarskapsutbildningar introducerar vi verktyg som får oss att börja *agera* på ett bättre sätt i vardagen.

Dessa goda vanor upprepas så att de bildar stommen till en förbättrad företagskultur.

Ska den minst ordningsamme få sätta standarden?

På många arbetsplatser tycker många att nivån vad gäller ordning och reda är för alltför låg. Denna åsikt delas ofta av såväl chefer som medarbetare. Man kan ju därför tycka att det inte borde vara särskilt svårt att genomföra förändringar när nästan alla är överens om nyttan.

Det finns dock ett stort problem som vi måste hantera, alla vill ha ordning och reda - men ingen vill städa efter någon annan.

Låt oss säga att en arbetsplats har haft ett mycket viktigt besök. Kanske kungen kom på visit. Inför besöket röjde man och städade i flera dagar och allt var skinande rent och luktade gott. Efter besöket säger man till varandra. Tänk om vi alltid kunde ha det så här rent och snyggt omkring oss!

Trots detta - hur lång tid tar det innan ordningen börjar återgå till normalläget? En vecka? En månad? Ett halvår? Varför upprätthåller man inte bara den ordning som skapats när alla vill ha det fint? De flesta av oss är ju ganska ordningsamma.

Jag tror att förfallet från en ren och ordnad arbetsplats till en smutsig brukar gå till så här: Första gången en ordningsam person kommer till jobbet och finner sin arbetsplats i dåligt skick kanske han eller hon städar undan och tänker att den som stökade till nog bara hade en dålig dag.

Några gånger kan detta upprepas, man plockar undan och suckar lite, men en dag kommer även den mest ordningsamme att tröttna. Istället tänker personen:

”Ingen annan verkar ju bry sig, varför ska jag anstränga mig?”

Istället för att städa efter andra börjar man själv anpassa sig och lämnar snart själv över en smutsig plats till nästa. Sakta börjar man, och alla andra, att acceptera en nivå som ligger under den man egentligen skulle vilja se.

Det som har hänt är att man ofrivilligt låtit den anställde med *lägst* krav på ordningen sätta standarden. En standard som nu alla måste leva med.

Gemensamma standarder

Det som skiljer 5S från hur man arbetat tidigare är att vi *gemensamt* sätter ett antal standarder för hur vi vill att det ska vara. Dessa standarder fungerar som ett önskat läge och blir något vi kan jämföra verkligheten mot.

Första standarden är hur vi vill att det ska se ut. Detta dokumenterar vi ofta med bilder.

Andra standarden är hur och när varje 5S-uppgift ska utföras med en visualisering av som gör det lätt att komma ihåg gruppens uppgifter.

Tredje standarden är hur varje ledare ska agera. Målet är att göra det lättare att vara en bra ledare genom att synliggöra om systemet fungerar eller inte, och även standardisera hur uppföljning ska ske.

Genom att arbeta med dessa standarder bevisar vi för oss själva att vi bryr oss. Vi börjar se problem och vänjer oss vid att arbeta mer strukturerat och att åtgärda fel permanent.

5S är alltså mycket mer än bara ordning och reda, det är en start på en kulturförändring som radikalt kan påverka vår arbetsplats till det bättre.

Bakgrund – är detta något nytt?

Jag tror att man i alla tider varit medveten om att god ordning och renlighet gör det lättare att kunna utföra ett gott arbete med hög kvalitet och trivsel. Problemet har varit hur man ska kunna lyckas med att upprätthålla ordningen?

Ska man göra som i det militära med daglig kontroll av att lakanen är sträckta och att det inte finns damm ovanpå fönsterkarmen? Räcker det med en uppmaning på en lapp i studentkorridoren om att: ”Din mamma jobbar inte här, plocka upp efter dig!”. Eller ska vi helt enkelt lita på att alla är vuxna människor, det kommer nog att fixa sig?

Det som skiljer 5S metoden från andra ofta misslyckade försök till förbättrad ordning, är att den består av fem logiska och avgränsade steg som alla bygger på varandra.

Man kan säga att 5S är ordning och renlighet satt i system. Det är systemet som är det viktiga. De första tre stegen lägger grunden till de två avslutande stegen där vi ser till att vi varje dag har rätt nivå.

Varför utvecklades 5S just i Japan?

Den som myntade begreppet var Hirano Hiroyuki som beskrev metoden i boken *5 Pillars of the Visual Workplace*.

En ledtråd till varför det var just i Japan som man först blev duktig på 5S kanske man kan få om man studerar denna bild:



Figur 1 Japanskt exempel

Nej, det är ingen städare som de hyrt in. Faktum är att bilden visar Vd:n för en stor koncern som kommit ner från sitt kontor för att hjälpa till i arbetet. Detta engagemang där metodiken genomsyrar hela företaget är en orsak till att 5S i Japan kunnat bli uthålligt och en viktig del av många japanska företags sätt att arbeta.

En annan orsak till att 5S utvecklades just i Japan tror jag är kulturell. Jag har några gånger åkt snabbtåg i Japan, den så kallade Shinkansen. Något som slog mig var, att trots att nästan alla resenärer åt "bento-låda" under resan, kunde man inte se en smula på golvet (bentolåda är take-away mat som ofta består av ris/nudlar med tillbehör).

Jag har fått det beskrivet som så att det i Japan skulle kännas onaturligt och fel att överlämna sin sittplats till nästa resenär i ett annat skick än den allra bästa.

Att överföra detta synsätt till arbetsplatsen var förmodligen inget stort steg.

Är 5S enbart en städkampanj?

Alla organisationer har nog försökt att förbättra sin ordning. Många gånger som kampanjer där man städar upp inför viktiga händelser eller besök.

Jag anser att ni istället bör se 5S som slutet på kampanjstädningar.

Jag brukar ställa en kontrollfråga när jag besöker en anläggning och får höra att de redan har infört 5S:

”Vad händer om en mycket viktig gäst kommer för att besöka er?”

Om jag får svaret att de trots allt måste göra en extra rengöring anser jag att de ännu inte har ett fungerande 5S-system.

Man kanske har 5S-tavlor, 5S-kepsar, 5S-afficher eller 5S-projekt. Men man har inte lyckats skapa en verklig 5S-kultur.

I denna guide kommer jag att beskriva mina egna erfarenheter av att införa metoden.

Måste ni göra en extra rengöring om ni får ett viktigt besök?

Då har ni inte 5S

Jag har utbildat mer än hundra arbetsgrupper i 5S. I början använde jag standardmetoden från Japan. För att grundtankarna ska vara lättare att förstå har jag dock undan för undan skalat av och förenklat.

En milstolpe var när jag släppte kravet att alla stegen ska börja med ett ord på ”S” och istället började använda enkla svenska

ord. Jag märkte då att andelen skeptiker i grupperna minskade dramatiskt!

Målet är alltså att med hjälp av 5S skapa en verklig kulturförändring och därmed lägga grunden för ytterligare förbättringsarbete, exempelvis inom lean.

I denna bok finner du fyra fallstudier från företag som inom vitt skilda branscher använt 5S på ett mycket lyckosamt sätt för att nå dessa mål.

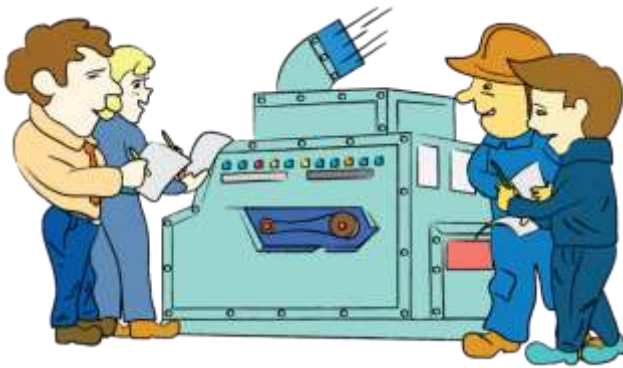
Läs om hur Trioplast halverade alla förluster med 5S och andra metoder (sid 50) eller hur en stor industrikoncern använder 5S i sin strävan mot en produktion i världsklass (sid 85)

Som du kommer att se är inte 5S något enbart för produktionen. Läs om hur man på Holmen använder 5S för att snabba upp processen med att ta fram månadsrapporter (sid 28) eller hur Adrito använder 5S för sin dokumenthantering (sid 97).

Det som är gemensamt i alla dessa lyckade exempel är den envishet de infört 5S med, så att det numera är en integrerad del i företagets normala sätt att vara.

Varför 5S?

Det finns en mängd olika skäl till att införa 5S. Dels uppnår man en mängd direkta vinster som förbättrad säkerhet, trivsel och produktivitet men även indirekta vinster som att man lagt grunden till ytterligare förbättringsarbete. Vi börjar med de direkta vinsterna.



Figur 2 5S är ett tvärfunktionellt teamarbete

5S för förbättrad säkerhet

Ett av de viktigaste argumenten till att införa 5S är förmodligen att minska risken för olyckor. Från början utvecklades faktiskt hela konceptet som ett sätt att öka säkerheten i fabriker, och fortfarande är detta en stor drivkraft.

En del vill betona säkerheten extra mycket och har därför lagt till ett extra S till de fem S:en som betyder Säkerhet och Hälsa. Dessa frågor är dock väl integrerade i hela konceptets så ett extra "S" behövs normalt inte.

Varför förbättras säkerheten?

- Inga föremål direkt på golvet. Därmed minskar risken att snubbla eller fastna i något.
- Säkerhetsutrustning finns alltid på rätt plats och brister upptäcks lättare
- Minskat damm och smuts gör att man undviker risken för hala golv eller smutsiga verktyg som man kan göra sig illa på.
- Minskad oreda ger överblick och minskar risken till felaktiga beslut.

Dessutom verkar säkerhetsarbetet i stort främjas av att vi tar ordning och reda på allvar. När alla börjar följa de rutiner och regler som finns skapas en god spiral.



Figur 3 Snubbelrisk

5S för ökad trivsel

Genom att skapa en bra arbetsmiljö får vi en arbetsplats där vi trivs bättre. Skitiga, belamrade lokaler som det verkar som att ingen tar hand om gör ingen glad. Att arbeta vid en väl fungerande och ren arbetsplats skapar däremot en bra känsla och en stolthet.

Eftersom 5S bygger på att man själv varit med att skapa en bättre arbetsplats genom teamarbete, kommer resultatet att bli något man gärna vill visa

Alla bör ha rätt att arbeta vid en arbetsplats som man med stolthet vill visa upp för andra!

upp. Motivationen och moralen förstärks när man bevisat att det går att förbättra den egna verksamheten.

Den ökade motivationen är en viktig orsak till varför 5S ofta är första steget mot andra koncept som Lean eller World Class Manufacturing. Rätt infört ger 5S en vana vid positiva förändringar som bygger på ökad standardisering, visualisering och ett mer närvarande ledarskap. Detta gör att nästa steg mot ett effektivare arbetssätt kommer att gå lättare.



Figur 4 Teamarbete bidrar till motivation. Bild från en 5S inventering

5S för miljön

En annan viktig orsak till att införa 5S är att risken för utsläpp till avlopp och luft ökar om vi har en dålig ordning. Kanske att en maskin läcker olja, eller att en huv för lufttugsug inte fungerar som det var tänkt. Om vi inte gör rent regelbundet kommer

det kanske att ta lång tid innan vi upptäcker detta vilket kan få konsekvenser för miljön.

En orsak till att 5S kan påverka miljön är att vi kan minska lokalbehovet för verksamheten. Detta innebär bland annat minskat uppvärmningsbehov. Frigjorda ytor och energi till uppvärmning kan användas till nyttigare verksamhet än att förvara saker som vi inte behöver, kanske kan vi till och med producera nya produkter som gör företaget lönsammare?



Figur 5 Dålig ordning ger miljörisker

Ökad produktivitet och kvalitet genom färre misstag

Varje gång vi gör en uppgift finns det en risk att vi gör fel. Sannolikheten för misstag ökar av faktorer som distraktion, trötthet, missförstånd eller stress.

Ett av målen med 5S är att minska dessa risker. Grundtanken är att det ska vara lättare att göra rätt än fel. Allt som stör i det dagliga arbetet ska vi åtgärda.

För att göra ett bra arbete behöver vi ha rätt utformade och väl fungerande verktyg och en arbetsplats där vi inte hela tiden blir störda av annat.

Under 5S-arbetet ser vi därför till att vi har uppdaterade instruktioner som går att använda och är till hjälp i arbetet. Att använda bilder eller video som komplement till skriven text gör att alla enklare förstår hur arbetet bäst går till.

En annan orsak till många handhavandefel är småfel i utrustning eller buggar i datorprogram. Kanske har alla som varit med länge vant sig vid svårigheterna, men det gör arbetet lite svårare, speciellt för nyanställda.



Det ska vara
lätt att göra
rätt!

Att känna till och kompensera för dessa mindre problem misstas ibland som yrkesskicklighet, men en duktig yrkesarbetare bör inte vara den som lärt sig alla olika skavan-ker i anläggningen.

Istället bör yrkesskicklighet definieras som att vara en person som delar med sig av sin erfarenhet till andra, deltar i standardiseringsarbetet, som utbildar andra i rätt arbetssätt och som föreslår förbättringar.

Ökad produktivitet genom minskat letande

Under utbildningar brukar jag fråga vad som skulle vara största nyttan med 5S vid just er arbetsplats. Det som först kommer upp är ofta "inget letande".

Genom att ha rätt verktyg på rätt plats kommer frustrationen av att inte hitta det vi behöver att försvinna. På så vis sparar vi tid och behöver inte köpa nytt bara för att vi inte hittar i oredan.

Under införandet fattas därför ett gemensamt beslut vilka verktyg vi ska ha (och inte) och var de ska placeras.



Figur 6 Inget letande

Ökad produktivitet genom förbättrad driftsäkerhet

Har ni många "konstiga fel" från elektroniska system? Fel som kanske kommer och går och är svåra att felsöka och åtgärda.

Många gånger beror dessa problem på damm eller smuts i luften. Genom att arbeta med 5S minskar läckage och vi kommer att göra rent oftare. Detta mår såväl utrustningen som personalen bra av!

Genom regelbunden rengöring på rätt sätt kommer det att bli mindre smuts och förslitning på rörliga delar. Detta är ett mycket viktigt steg i driftsäkerhetsarbetet och ger ofta tydliga resultat i ökad driftsäkerhet. (Det är dock viktigt att poängtera att felaktig rengöring kan försämra driftsäkerheten, exempelvis felaktig användning av högtryckstvätt., Läs alltid manualen innan ni introducerar nya rengöringsrutiner!)

En annan viktig orsak till varför 5S förbättrar driftsäkerheten är att när man gör rent ordentligt kommer man att märka om något är fel. Kanske en skyddsplåt är lös, eller luftslangarna läcker? Genom tidigare felupptäckt finns möjlighet att åtgärda fel innan de har hunnit växa till ett haveri, vilket ger ett billigare underhåll och en säkrare drift.



Figur 7 Smuts skapar "konstiga fel"

Rengöring som en del av 5S är många gånger ett första steg mot att introducera ökad operatörsmedverkan i underhållet genom operatörsunderhåll eller TPM (Total Productive Maintenance).



Figur 8 Gott intryck

Indirekta vinster med 5S

Ett starkt argument för 5S är att det skapar ett lärande om varför vi ska börja arbeta mer standardiserat, och vilka förändringar som krävs för att komma dit. Att arbeta efter en standard som hela tiden förbättras är en grundpelare i framgångsrika koncept som lean, WCM och TPM.

För att kunna arbeta standardiserat, upptäcka avvikelser, analysera och initiera åtgärder, behöver chefer på alla nivåer arbeta på ett mer närvarande sätt än vad som ofta annars är fallet. För att det ska vara möjligt är ett viktigt mål i 5S att det ska vara lättare att vara chef eftersom det är klart för alla vad som ska göras och hur. Det ska även märkas tydligt om något avviker.

En annan anledning att införa 5S är att det skapar ökat engagemang och ansvarskänsla hos alla anställda. När alla ser att

det faktiskt går att med enkla medel förbättra den tidigare situationen kommer ytterligare förbättringsarbete att gå mycket lättare. Saker som vi retat oss på i årtal blir äntligen åtgärdade, och frustration på grund av att man inte hittar det man behöver försvinner.

När vi blivit klara kommer det vara mycket tydligt att vi har genomfört förbättringar, och vi vet att vi har gjort jobbet själva. Detta skapar engagemang och motivation och 5S är därför ofta första steget i all förbättringsverksamhet.

Bättre intryck

Varför drar man sig för att lämna in bilen till en skitig och oordnad verkstad? Även om man vet att de har duktiga mekaniker anställda?

Det är lätt att tänka sig att om inte verkstaden klarar av att hålla ordning så har de också svårt att ta hand om bilen på rätt sätt. Kommer den att få repor? Hittar de verkligen alla begynnande småfel? Håller de reda på bilnyckeln så att den inte kommer bort?

Samma gäller för alla arbetsplatser. Om vi klarar av att hålla ordning kommer en besökare lättare att tro att vi också är kapabla att göra ett arbete med hög kvalitet. Läs fallstudien från Aditro (sid 97) där den goda ordningen gör det lättare att få nya kunder.

God ordning är naturligtvis viktigt när man tar emot kunder eller andra besökare. Något man lätt kan glömma bort är hur viktigt det är att även göra ett bra intryck för gäster inom det egna företaget. Höga beslutsfattare är mer benägna att satsa nya pengar på investeringar, eller att lägga produktion av nya produkter i fabriken, om personalen på plats kan visa att den tar väl hand om den anläggning de redan har.

Speciellt tydligt blir detta i större koncerner med flera produktionsställen, men det gäller även exempelvis när man räknar på om man ska tillverka en ny produkt själv eller lägga ut den på en underleverantör.

Fallstudie – 5S för snabbare rapporter

Mattias Brodén är Verksamhetsutvecklingschef vid Holmen Paper AB. Han har varit ansvarig för att införa 5S i såväl administrativa processer som i en dygnetrunt-gående produktion.

Holmen är en skogsindustrikoncern som tillverkar tryckpapper, kartong och trävaror och bedriver verksamhet inom skogsbruk och energi med cirka 4000 anställda.

OO: Kan du beskriva hur ni arbetade med 5S i den administrativa processen?

MB: Det gällde en statistikgrupp som varje månad sammanställde statistik och rapporter. Gruppen bestod av två personer. Det tog tre veckor att ta fram rapporterna och arbetet skapade mycket stress. Bland annat var ledigheter och semestrar ofta omöjliga att ta ut runt månadsskiftena.

En neddragning av organisationen gjorde att en av de två i gruppen kunde erbjudas i en pensionslösning. Vi stod alltså där med ett arbete som tog sex manveckor

och hade bara en person som kunde göra jobbet, vilket var en omöjlig situation.

Eftersom jag tidigare hade erfarenhet av 5S från produktionsmiljöer tänkte jag att man borde kunna använda 5S-metodiken även här. Genom att fundera på vad varje steg i verktyget syftar till trodde jag att det fanns goda möjligheter att överföra arbetssättet till denna administrativa process.

OO: Hur arbetade ni?

MB: Vi började med "Sortera-steget" och försökte göra oss av med allt onödigt och minska slöserier. Vi sammanställde först en lista på allt arbete som gjordes och frågade därefter alla mottagare av rapporterna om de verkligen hade fortsatt behov av dem för att kunna bedriva sitt dagliga arbete. Det visade det sig att bara cirka 50 % av alla rapporter verkligen skapade värde. Den andra hälften var helt enkelt slöseri och kunde tas bort!

Vi gick sedan vidare med "Strukturerasteget". Här placerade vi alla rapporter i rätt ordning så att vi alltid tog den viktigaste först och den minst viktiga sist. På så vis minskade stressen av att arbeta med allt samtidigt under tidspress och reducerade även mängden slöserier i processen. Den prioriterade listan blev första bladet i en numrerad innehållsförteckning i en pärm.

Under "Städa-steget" tittade vi på vad som kunde automatiseras. Det visade sig att mycket av de kvarvarande rapporterna med lite programmering kunde göras

automatiskt där man bara matade in nya start- och slutdatum.

I "Standardisera-steget" gjorde vi enkla standardiserade instruktioner för varje rapport. Målet var att vem som helst med en kort upplärning skulle kunna gå in och ersätta ordinarie statistikpersonal. Varje instruktion placerades bakom en numrerad flik i pärmen. På detta sätt knöts prioritetslistan/innehållsförteckningen i pärmen till en instruktion. Detta gjorde det enkelt att vid punkt 1 "Ekonomirapport" i innehållsförteckningen, öppna flik 1 och där läsa hur man utförde rapporten.

Sista steget var "Se-till att det fungerar". Efter varje punkt i innehållsförteckningen gjordes en rad med årets månader januari till december. Vid varje månadsavslut blev det lätt att efter en rapport var klar, bocka av dem uppifrån och ned i prioritetsordning i listan. Om ordinarie personal blev sjuk var det enkelt för ersättaren att öppna pärmen och direkt se hur långt man kommit i processen och där fortsätta arbetet.

OO: Hur gick det?

MB: Resultatet var att vi gick från tre veckor i ledtid för två specialister till fyra dagar för en ersättande person. Den ordinarie anställda kunde för första gången på sju år ta semester över ett månadsskifte och jag kunde själv avlösa hennel

OO: Nu arbetar ni med 5S i hela fabriken?

MB: Ja, det stämmer, vi har kommit ungefär halvvägs i en produktion med cirka 350 anställda.

OO: Varför har ni valt 5S som arbetsmetod?

MB: Den ena orsaken är framförallt säkerhet. Tidigare hade vi många olycksfall och tillbud som kunde bero på enkelt slarv. Exempel på sådant slarv kunde vara att man snubblade på icke ihoprullade slangar, eller att verktyg låg så att de kunde ramla ned i huvudet på någon. Vi behövde ordning runt processerna och skapa ett normalläge. Målet var att detta normalläge skulle var säkert, effektivt och att vi inte behövde extrastäda vid externa besök.

På så vis sparar vi bland annat tid vid stopp genom att se till att allting alltid finns på rätt plats. Mycket av tiden vid ett stopp gick tidigare till att leta efter verktyg och material vilket inte var värdeadderande.

OO: Hur gör ni för att införa 5S i produktionen?

MB: Vi börjar med en introduktionsutbildning för alla chefer och medarbetare tillsammans. Syftet är att informera om syfte och mål samt vad som faktiskt kommer att hända.

Vi delar därefter upp avdelningen i småområden och tar in en extraresurs på dagtid under hela införandet. Denna person avlöser den ordinarie skiftarbetaren för

att frigöra tid för 5S-arbetet. Varje morgon har vi ett möte som produktionsingenjören håller för att komma överens om vad som ska göras. Varje eftermiddag har vi en uppföljning.

I det första steget lägger vi alla föremål och material i två högar. En markeras röd för sådant som ska kastas och en markeras gul för sådant som man är osäker på. Underhållsavdelningen och sektionsledning godkänner allt innan det kastas. Kvar blir en arbetsmiljö som bara innehåller material som är fungerande och används inom området.

I det andra steget placerar vi verktyg och material efter hur ofta och var de används. Tidigare fanns skiftskåp där varje skift hade sina verktyg inlåsta, med det var ändå alltid oordning och saknades saker. Nu har vi istället satt upp märkta tavlor med skuggor som visar var varje verktyg ska vara. Vi har även ritat linjer för att visa hur mycket produktionsmaterial som ska vara framkört. Tidigare kunde truckföraren köra fram hela veckans åtgång i samma dag. Allt förbrukningsmaterial och kemikalier inom området inventeras också, och mängden material som behövs mellan påfyllningarna beräknas.

I det tredje steget städar vi. Målet är att komma till en sådan nivå att vi inte ska behöva göra en extra rengöring om det kommer externa besökare. När vi är klara tar vi kort och dokumenterar vad som vi anser är rätt nivå. Det blir den nya normalnivån.

Målet med det fjärde steget är att det ska vara lätt att se hur det ska se ut inom området samt vilka rutiner