



WHITEPAPER 5S

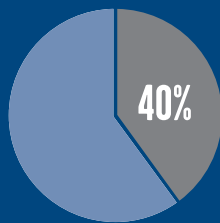
# SÅ SKAPAS EN 5S-KULTUR



Trots att metodiken 5S\* är ett vedertaget begrepp inom svensk industri så upplever många arbetsplatser svårigheter i att skapa och bibehålla en fungerande 5S-kultur. I Gigants whitepaper "Så skapas en 5S-kultur" förklarar vi vad 5S är och vad som gör att vissa företag lyckas använda 5S som verktyg för att skapa stabilitet samt snabba och synliga resultat, medan andra hamnar i fallgropar. Vi svarar även på den viktigaste frågan – hur man skapar en 5S-kultur och hur man får med sin personal på tåget.

*De fem "S:en" i 5S är: Sortera, systematisera, städa, standardisera och skapa vana. Läs gärna bilaga 1 "Vad är 5S?" för att förstå metodiken närmare.*

# VAD KOSTAR OMOTIVERADE MEDARBETARE?



Andelen omotiverad personal.

X

Snittårslön 450 000 sek  
lönekostnad per medarbetare  
x  
grad av oengagemang (50%)  
= 225 0000 sek

X



Antalet medarbetare.

## = 13 500 000 SEK I ENGAGEMANGLÄCKAGE

Andelen omotiverad personal x kostnad halv årslön x antal medarbetare = Kostnaden för engagemangsläckage.

(Källa: VD-tidningen).

## PROBLEMBESKRIVNING

Flera av oss kanske redan nu ställer frågan varför 5S är så viktigt och varför många väljer att jobba med 5S? Svaret på den frågan varierar, men de flesta är överens om att det skapar effektivitet och kvalitet i arbetet. Detta innebär bland annat lägre reklameringskostnader, färre kommunikationsfel, kortare ställtider och minskad tid att hitta rätt information, verktyg och material.

I uppsatsen "Standardiserat arbete i produktionssystemet hos Inission Minkfors AB" av Jonas Arnesson, 2014, nämns att det krävs en tydlig problemformulering och en engagerad ledningsgrupp som engagerar medarbetarna. Många gånger misslyckas 5S just på grund av att ledningsgruppen eller cheferna inte haft den envishet och vilja som krävs för att avsätta resurser för 5S-arbetet.

### KOSTNADEN FÖR ENGAGEMANGLÄCKAGET I FÖRETAGET UPPGICK TILL 13,5 MILJ KR.

Ett vanligt problem är att 5S ofta presenteras som några enkla steg som man ska bli klar med så snabbt som möjligt för att sedan gå vidare med andra förbättringsalternativ som anses mer lönsamma. I en intervju i VD-tidningen menar Janne Björge, VD på kommunikationsbyrån Nine Yards att engagemang är företagets verkliga knäckfråga. "Alla forskare är rätt överens om att om dina närmaste chefer litar på dig, bryr sig och stöttar dig så ökar din lust och ditt engagemang. Det är den viktigaste faktorn. Lön kommer mycket längre ner på skalan. Ledarskap är helt avgö-

rande. Jobba med det." säger Björge. I samma artikel omnämns även en formel för att räkna ut kostnaden för engagemangsläckage.

Andelen omotiverad personal x kostnad halv årslön x antal medarbetare = Kostnaden för engagemangsläckage.

*Exempel: I ett företag med 150 anställda, en årslönekostnad på 450 000 kronor per medarbetare och där 40 procent av personalen uppger i medarbetarundersökningen att de inte är fullt engagerade i företagets mål, blir kostnaden för engagemangsläckaget 13,5 miljoner kronor per år.*

(Källa: VD-tidningen).

### 5S tas inte på allvar

Lean-konsulten Oskar Olofsson förklarar i boken "Lyckas med 5S" att det ligger i människans natur att förr eller senare göra passivt motstånd. Han beskriver att det inte räcker med att komma överens om rutiner och sedan säga att det är allas ansvar att följa dem. Medarbetare kommer någon gång att testa att inte följa rutinen och komma fram till att regeln inte var så viktig ändå, särskilt om ingen annan verkar bry sig. Det är alltså chefens ansvar att ständigt påminna att 5S fortfarande tas på allvar.

### 5S är en attityd- och kulturförändring

Någonting som sällan tas upp i böcker och utbildningar är att 5S inte bara handlar om ordning och reda utan även en kulturförändring. Många 5S-initiativ stannar ofta efter det tredje S:et, trots att det är



För att upprätthålla ordningen gäller att standarden sätts av alla.

de två sista stegen som är viktigast. Det är de två sista stegen som gör arbetet till en rutin och speglar kulturförändringen. Målet är att få arbetet till en rutin, för då känns det för många onaturligt att lämna sin arbetsplats i ett annat skick än det allra bästa. För att lyckas med 5S krävs därför disciplin och för att uppnå detta krävs att 5S-arbetet ses som en del av yrkesskickligheten och en del i utvecklingssamtalen.

### **Svårt att upprätthålla ordningen**

På många arbetsplatser är så gott som alla överens om att ordning och reda skapar nytta, men problemet är att ingen vill städa efter någon annan. I boken *”Lyckas med 5S”* nämner man att problematiken exempelvis kan beskrivas som när en ordningsam person finner sin arbetsplats i dåligt skick och tvingas städa undan efter någon som har varit där innan. Den ordningsamma personen kanske upprepar städningen några gånger, men en dag kommer även den personen att tröttna och strunta i städningen, eftersom ingen annan verkar bry sig. Man börjar så småningom anpassa sig och acceptera en städning som ligger under ens egen accepterade nivå. På så sätt låter man ofrivilligt den anställde med lägst krav på ordningen sätta standarden som nu alla får leva med.

### **Från självklarhet till hemmablindhet**

I en intervju gjord av Prevent påstår Peter Lundin, 5S-konult på företaget Swerea IVF, att 5S känns självklart för många medarbetare. Så pass självklart att man inte tänker på det, vilket kan leda till att man blir hemmablind. Lundin tillägger också att målet med 5S naturligtvis är att det ska vara självklart att följa standarder och överenskommelser man kommit fram till – så pass att det ska vara mentalt svårt att bryta rutinerna och inte att det leder till hemmablindhet.

Orsaken till hemmablindhet beror många gånger på att man vant sig vid svårigheterna, exempelvis småfel i utrustning eller buggar i datorprogram. Detta gör arbetet svårare, särskilt för nyanställda.

I boken *”Lyckas med 5S”* beskriver författaren att en

duktig medarbetare inte bör vara den som lärt sig alla olika skavanker i anläggningen, utan den som ser till att feLEN avhjälps.

## **EN DUKTIG MEDARBETARE BÖR INTE VARA DEN SOM LÄRT SIG ALLA OLIKA SKAVANKER I ANLÄGGNINGEN, UTAN DEN SOM SER TILL ATT FELEN AVHJÄLPS.**

### **Orimliga mål ger misslyckade projekt**

I examensarbetet *”Ständiga förbättringar”* skriven av Nicklas Höglund, beskrivs Malin Olins förbättringsarbete som något som ska fortlöpa stegvis i företaget tillsammans med en ledningsfilosofi.

Ett problem i 5S- och Lean-projekt är att många siktar på att bli bäst, vilket anses som ett orimligt mål som kommer att misslyckas. Det är därför viktigt att sätta en rimlig ambitionsnivå och att ha deadline för varje aktivitet i 5S-arbetet. För det kan lätt bli att man är ute efter den perfekta lösningen, särskilt i steg 2 i 5S, som just handlar mycket om att skapa ”det perfekta arbetsflödet”. Rådet är att göra finslipningen senare, då risken annars är att man tappar fart i arbetet.

### **Uppföljningen glöms bort**

En annan del av fallgroparna är att man inte alltid tänker på hur viktigt det är med uppföljning som just föder rutiner. Det är chefernas ansvar att kontinuerligt efterfråga ständiga förbättringar samt skapa utrymme för medarbetarna att tala om nästa förbättringssteg så att inte 5S-arbetet riskerar att rinna ut i sanden eller bli en städkampanj. Under rutiner-steget är det också vanligt att man delar ut olika ansvar till enskilda personer istället för en grupp eller ett skiftlag. Vad som ofta händer då är att ansvaret riskerar att falla mellan stolarna om personen exempelvis skulle råka vara sjuk eller föräldraledig.



# PROBLEMBEVISNING

## **Holmen Paper AB får snabbare rapporthantering**

I en fallstudie i boken "Lyckas med 5S" berättar författaren Oskar Olofsson om besöket hos Holmen Paper AB då han intervjuat verksamhetsutvecklingschefen Mattias Brodén som drivit 5S arbetet på företaget. Brodén berättar att genom att sortera alla arbetsuppgifter fick man reda på att det bara var cirka 50 procent av alla arbetsuppgifter som verkligen skapade värde. Resterande hälft var slöseri och kunde helt enkelt tas bort.

Företaget fortsatte med "strukturera"-steget, för att placera saker på rätt plats så att den viktigaste arbetsuppgiften gjordes först och den minst viktiga sist. Genom att standardisera arbetsuppgifterna säkerställde man också att vem som helst kunde lära sig arbetsuppgifterna under en kort upplärningstid. Allt detta och mycket mer hjälpte företaget att öka sin verkkningsgrad med tre procent, vilket är stora pengar i deras verksamhet.

Anledningen till deras lyckade 5S arbete var att 5S inte ansågs som något "extra" utan var en del av vardagen. En annan viktig orsak var också att alla chefer och medarbetare fick medverka i en introduktionsutbildning, för att få med alla på 5S-tåget.

## **FÖRLUSTERNA AVSÅG FRÄMST REKLAMATIONER OCH SPILL OCH MINSKADE MED 50 PROCENT.**

### **Trioplast halverar sina förluster**

Lean-koordinatören Cornel Oancea vid Trioplast berättar i boken "Lyckas med 5S" om hur de med enkla medel arbetade med att införa Lean-metoder såsom 5S vid företagets fabriker i Smålandsstenar. De hade börjat med ett pilotprojekt till en början som innehöll 5S, men arbetssättet lyckades inte sprida sig utanför avdelningen. Trioplast hade varit oroliga över att kanske behöva sälja företaget och var därför tvungna att hitta en lösning. Några år senare tog de ett koncerninitiativ och bestämde sig för att göra en ny satsning, för att öka lönsamheten. Målet som sattes innehöll tre fokusområden varav ett av områdena var 5S. Denna gång lyckades de med hjälp av 5S minska förlusterna och behövde därför inte längre vara oroliga över att sälja företaget. Förlusterna avsåg främst reklamationer och spill och minskades med 50 procent.

Cornel Oancea nämner att det är viktigt att ta reda på nuläget och låta ledningen beskriva de förluster de har idag. Därefter måste företaget ha viljan att genomgå processen helhjärtat och vara bestämda på att sträva efter att göra de förändringar som krävs.

### **Ledningen bär det tyngsta ansvaret**



En intervju har gjorts med en 5S-ansvarig vid namn Anna-Carin Söderlund som jobbar vid en koncern där hon drivit införandet av 5S. Anna-Carin menar att det är viktigt att man får med cheferna först, eftersom det är de som ska föregå med gott exempel. Daniel Adolfsson, Lean-expert på företaget Aditro bekräftar också att det viktigaste för dem var att få med alla ledare på 5S-tåget, annars hade de inte lyckats.

## **DET VIKTIGASTE ÄR ATT FÅ MED CHEFERNA FÖRST. 5S MÅSTE VARA ETT LEDNINGSBESLUT.**

### **Nimo-Verken vågade satsa**

Företaget Nimo-Verken provade 5S för femton år sedan, men lyckades inte fullfölja det. De gav sedan 5S en andra chans för åtta år sedan då VD och delägare Timo Taimanen hade som mål att skapa

en effektivare produktion och en bättre arbetsplats. Han började med att lägga grunden för 5S genom att satsa på kompetensutveckling och har hittills lyckats utveckla samt bibehålla 5S-andan i företaget. Lena Sagobert som jobbar med återkommande revisioner inom 5S på Nimo-Verken nämner hur betydelsefullt det är att få med sig eldsjälar samt att det hade varit omöjligt att genomföra 5S om det inte var ett ledningsbeslut. Hon förklarar 5S-arbetet som ett lok som drar, personvagnar som följer med och bromsvagnar som bromsar. Deras mål är att för varje omgång få de flesta att sitta i personvagnarna, vilket de också lyckats med.



# LÖSNINGEN

## **Avdramatisera S:en**

I boken "Lyckas med 5S" nämner författaren Oskar Olofsson att han fått en del skeptiska reaktioner när han nämnt de 5 traditionella orden som just börjar på S. Olofsson tycker att grundbetydelsen har en tendens att försvinna när man försöker översätta de japanska orden till svenska "S-ord". Han har därför försökt översätta dem på eget vis för att avdramatisera det hela istället för att lägga fokus på att alla börjar på en viss bokstav. Som alternativ till 1. Sortera, 2. Strukturera, 3. Städa, 4. Standardisera, 5. Sköta om översatte Olofsson 5S till 1. Inventering, 2. Placering, 3. Rengöring, 4. Rutiner, 5. Disciplin. Betydelsen och utförandet är densamma som i de 5 klassiska S:en, men de egna orden visade sig bli lättare att uppfatta och mer praktiskt användbara.

## **Samarbete är nyckeln till framgång**

En avgörande del i 5S är samarbetet, särskilt i sorteringssteget, inventeringen, som är det första steget. I en produktionsanläggning exempelvis, bör såväl produktions- som underhållspersonal hjälpas åt så man får båda sidors syn på sorterings- eller inventeringsprocessen, helst vid samma tillfälle. Det blir ett effektivt sätt att

fatta beslut på när alla berörda enheter är med. På så vis skapar man utrymme för en hel del beslutsfattande och man behöver inte lägga tid på informationsspridning och förklaringar.

## **Låta det ta sin tid utan att skjuta upp**

Olofsson nämner att en risk i 5S-processen är att saker och ting blir uppskjutet. Detta sker ofta för att en del avdelningar blir överbelastade eller för att de som är ansvariga för 5S-åtgärderna inte finns med i gruppen. En lösning kan vara att inte börja överallt samtidigt, utan lägga fokus på en avdelning i taget samt delegera ansvaret till en grupp istället för enskilda personer. Genom att dela ut ansvaret till en grupp säkerställer man att uppgifterna genomförs även om någon är sjuk.

För att inte tappa hastighet i 5S-arbetet är det bra att följa en generell tumregel som säger att varje steg inte bör ta längre tid än en månad. Vidare får 5S inte heller vara något man gör för att man har tid, utan det ska finnas en tydlig planering med avsatt tid och resurser.

## **Fira sina framgångar**

När man lyckats med sina delmål i 5S-arbetet är det



5S får inte vara något man gör för att man har tid, utan det ska finnas en tydlig planering med avsatt tid och resurser.

viktigt att fira sina framgångar. Det kan exempelvis vara genom att dela ut ett diplom till varje arbetslag. Ekonomisk ersättning brukar dock ge negativ effekt, eftersom pengar kan skapa avundsjuka samt förväntningar.

I artikeln *”Lyckat firande – så här gör ni”* beskriver livscoachen och föreläsaren Atle Johansen att positiv återkoppling påverkar oss människor starkt, vilket i sin tur har inverkan på resultat och effektivitet. Dock gäller det att fira framgångarna på rätt sätt. Firandet ska vara förknippat med arbetet och lyfta både individuella- och grupprestationer. Många chefer missar också att göra firandet varierande samt fråga sin personal om hur de vill bli firade.

### Envishet – företagets normala sätt att vara

Gemensamt för alla som har lyckats införa 5S och ändra företagskulturen är den envishet som ledningsgrupper och chefer har haft. Enligt Olofsson i boken *”Lyckas med 5S”* går det inte att delegera förändringsarbetet, utan det är upp till varje chef att se till att ha den målmedvetenhet som krävs. Prioriterar man bort 5S måste den betalas tillbaka på något sätt. Chefen ska klart och tydligt se till att alla vet sitt ansvar. En flerårsplan bör göras för att se vilka resurser som behövs. Ofta tillsätter man en teamledare, 5S-expert, 5S-general och 5S-coach i samband med 5S-arbetet för att genomföra det. Det är även viktigt för chefen att behålla disciplinen genom att knyta 5S-arbetet till förbättringsarbetet, för att lyckas upprätthålla den överenskomna standarden.

### Börja med utbildning

Den gemensamma faktorn för de som lyckats med sitt 5S arbete har varit de som utbildat sin personal i 5S och säkerställt att alla förstått principen. Utan att förstå 5S-teorin är det alltså svårt att genomföra 5S. Introduktionsutbildningen ska hjälpa all personal att förstå vad varje steg i 5S innebär och vilken möda som krävs. Särskilt viktigt är det att ledarna förstår 5S-arbetet, eftersom det är de som ska agera som bollplank och visa vägen framåt. Olofsson beskriver att det inte finns något som ”är så dåligt för motivationen som en högre chef som tror att 5S enbart handlar om att städa när alla andra anställda är utbildade och har förstått helheten”.

### Gigants lösning

Gigants breda sortiment inom arbetsplatsutrustning gör att vi kan tillhandahålla hjälp med införandet av 5S avseende introduktionsutbildning samt rätt inredning. Många gånger besöker vi produktioner och ser att företag haft problem med att investera i rätt kombinationer av produkter som är en del av 5S-lösningen för att göra arbetsuppgifterna enklare. Våra säljare har en grundkunskap som hjälper dig att spara utrymme, skapa rörlighet och smart förvaring samt framkalla tydlighet genom exempelvis uppmärkning. Vi vet hur man skapar ordning och reda i produktionsmiljöer.





**GIGANT**

För att få hjälp med din 5S-struktur, kontakta oss på [gigant.se](http://gigant.se)

# SAMMANFATTNING

För att skapa en 5S-kultur krävs tillräckligt med resurser, eldsjälar och framförallt en engagerad ledningsgrupp. Orimliga mål som inte lönar sig på lång sikt samt hemmablindhet är några av de fallpropar som ökar risken att misslyckas i samband med införandet av 5S. För att få med alla på 5S-tåget krävs utbildning och ett systematiskt arbetsätt som framförallt kräver envishet från chefer och tydlig kommunikation som visar att arbetet tas på allvar.

## Referenser

[http://www.prevent.se/arbetsmiljoarbete/verksamhetsutveckling/5s\\_och\\_arbetsmiljo/](http://www.prevent.se/arbetsmiljoarbete/verksamhetsutveckling/5s_och_arbetsmiljo/)

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:6682/FULLTEXT01.pdf>

<https://pure.ltu.se/ws/files/31034465/LTU-EX-07117-SE.pdf>

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:745849/FULLTEXT01.pdf>

<http://vdtidningen.se/sa-mycket-kostar-bristen-pa-engagemang/>

<http://www.publikt.se/artikel/lyckat-firande-sa-har-gor-ni-13588>

Oskar Olofssons (2013) "Lyckas med 5S": Innehåller fyra detaljerade fallstudier, WCM Consulting AB.

# VAD ÄR 5S?

För att skapa en 5S kultur behöver vi i första hand förstå vad 5S är och varför så många företag väljer att använda detta som verktyg. 5S ingår som en del i den japanska produktionsfilosofin lean production som syftar till att skapa ordning och reda genom standardiserade rutiner och arbetsmetoder. Nedan följer en sammanställning i ordning gällande vad varje S innebär i begreppet 5S.

## Sortera

**Vad?** Sortera handlar om att rensa bort det som inte är nödvändigt på arbetsplatsen.

**Varför?** För att slippa leta efter material och verktyg, skapa effektivare ytor, minska skaderiskerna genom att ta bort material och verktyg som är i vägen.

## Systematisera

**Vad?** När allt är sorterat bör man se till att alla föremål som ska vara kvar har sin egen plats.

**Varför?** Slippa leta efter material och verktyg, ha var sak på sin plats som effektiviserar arbetet samt underlättar städning och rengöring, för att ergonomin förbättras när man har det som används ofta nära till hands.

## Städa

**Vad?** I det här steget måste arbetslaget enas om en lämplig "städnivå" och ett gemensamt sätt att uppnå den.

**Varför?** Skapa trivsel, lättare identifiera fel och avvikelser, minska källan för konflikter då alla är överens om hur det ska se ut.

## Standardisera

**Vad?** Behålla ordningen och få städningen och det löpande underhållet att fungera.

**Varför?** För att alla medarbetare ska veta vad som förväntas av dem, veta vad som ska göras för att behålla en välorganiserad och effektiv arbetsplats, skapa utrymme för utveckling och förbättring.

## Skapa vana

**Vad?** Kallas även självdisciplin. Handlar om att skapa en långsiktig vana och ständiga förbättringar utifrån det som redan gjorts.

**Varför?** Få medarbetarna att följa standarder och överenskommelser man kommit fram till, skapa ständiga förbättringar, gemensamma rutiner som underlättar när alla tillsammans ska upprätthålla en god arbetsmiljö och hög effektivitet.

Enligt Ross & Associates Environmental Consulting har även ett sjätte S, *säkerhet och hälsa*, utvecklats

utöver de ovanstående fem punkterna. Vissa företag som prioriterar säkerhet högt väljer att presentera samt paketera sitt program som 6S istället för 5S. Det 6:e S:et syftar till att identifiera potentiella risker och om möjligt eliminera dessa genom att respektera arbetsplatsen och medarbetarna. Dock behövs normalt sett inte ett extra "S", eftersom säkerhets- och hälsofrågor redan är inbakade i de 5 S:en.

## Säkerheten förbättras redan genom att:

- Snubbelrisken minskar då inga föremål finns direkt på golvet.
- Säkerhetsutrustningen finns alltid på en plats som alla är överens om.
- Risken att göra sig illa på verktyg och dylikt minskar då damm och smuts försvinner.
- Risken för felaktiga beslut minskar då man får bättre överblick över området som är städat. Det blir lättare att göra rätt än fel.
- Hela säkerhetsarbetet tas på allvar vilket också minskar den totala olycksrisken.
- Man märker om något är fel innan skadan är skedd.

## Förutom säkerheten leder 5S också till en hel del andra förbättringar, bland andra:

- Man är stolt över att visa upp sin arbetsplats.
- Man skapar vana som bygger på ökad standardisering, visualisering och ett mer närvarande ledarskap.
- Skapar lärande om varför man ska börja arbeta standardiserat.
- Bättre intryck då höga beslutsfattare är mer benägna att investera i en produktion som de anställda tar väl hand om.
- Man blir effektiv i sitt arbete.
- Minskat produktionsbortfall vilket ökar verkningsgraden.
- Ökad trivsel på jobbet vilket leder till minskad personalomsättning samt lockar in nya kompetenta medarbetare.
- Fler investerare får upp ögonen för arbetsplatsen då den är attraktiv.
- Högre och jämnare kvalitet, vilket bl.a. leder till mindre spill och lägre reklamationskostnader.