© 2022
Lean Akademiet



PROCESOPTIMERING
#5S-OG-VISUEL-STYRING



15 AUGUST 2022

5S-METODEN: SÅDAN SKABER DU ORDEN, FLOW OG EFFEKTIVITET

Med 5S skaber I en sikker, overskuelig og effektiv arbejdsplads ved at fjerne unødvendige ting, skabe faste pladser og bruge tydelige standarder som grundlag for flow og løbende forbedringer.



ANN MØLLER SVENDSEN

Ann har spillet en central rolle i udviklingen af Akademiet til en førende aktør inden for Lean og forbedringskultur.

15 AUGUST 2022
(OPDATERET: AUGUST 2026)

5S er en systematisk Lean-metode til at skabe en sikker, struktureret, overskuelig og effektiv arbejdsplads. Metoden består af fem trin: Sortér, Sæt i orden, Systematisk rengøring, Standardisering og Selvdisciplin. Formålet er at reducere spild, forbedre arbejdsmiljøet, gøre afvigelser synlige og skabe et stabilt udgangspunkt for flow og løbende forbedringer.

5S er et af de mest kendte værktøjer i Lean, men også et af dem, der lettest bliver reduceret til noget mindre, end det egentlig er. Hvis arbejdet alene handler om at rydde op, sætte tape på gulvet og få værktøjet til at hænge pænt på en tavle, kan resultatet hurtigt forsvinde igen. 5S handler i højere grad om at skabe en arbejdsplads, hvor det nødvendige er tilgængeligt, den normale tilstand er tydelig, og afvigelser bliver nemme at opdage.

Det gør 5S til en naturlig del af arbejdet med Lean. Når medarbejderen ikke skal lede efter værktøj, materialer eller information, og når arbejdspladsen er indrettet efter den proces, der faktisk skal udføres, reduceres blandt andet søgetid, unødvendige bevægelser og transport. 5S skaber ikke i sig selv flow gennem en hel værdistrøm, men metoden kan fjerne nogle af de daglige forhindringer, der står i vejen for et stabilt og effektivt flow.

Hvorfor arbejde med 5S?

En arbejdsplads kan godt fungere, selv om der ligger unødvendige materialer på hylderne, værktøj skifter placering fra dag til dag, eller medarbejdere har hver deres system til at finde dokumenter. Problemet er, at de små forstyrrelser let bliver en accepteret del af hverdagen. Man bruger lidt tid på at lede, går nogle ekstra meter, spørger en kollega, finder den forkerte version eller opdager for sent, at noget mangler.

Hver enkelt hændelse kan virke ubetydelig, men samlet bliver den til spild. Derfor handler 5S ikke blot om, hvordan arbejdspladsen ser ud. Det handler om, hvordan den understøtter arbejdet. En god 5S-løsning gør det nemt at udføre arbejdet korrekt og unødvendigt besværligt at gøre det forkert.



Gevinsterne afhænger naturligvis af arbejdspladsen og det problem, 5S skal løse, men arbejdet kan blandt andet reducere søgetid og unødvendige bevægelser, frigøre plads, forbedre sikkerheden og gøre fejl eller afvigelser mere synlige. Samtidig giver den fælles struktur medarbejderne et bedre udgangspunkt for selv at se og gennemføre forbedringer.

5S bør derfor heller ikke implementeres alene, fordi organisationen ønsker at "arbejde med Lean". Som med andre Lean-værktøjer skal udgangspunktet være et konkret problem eller tab. Hvis udfordringen eksempelvis er lange søgetider, uhensigtsmæssige bevægelser, manglende overblik eller ustabile arbejdsrutiner, kan 5S være et meget effektivt værktøj.

De fem trin i 5S

Navnet 5S kommer fra fem japanske begreber, der alle begynder med S. Hos Lean Akademiet arbejder vi med de danske betegnelser Sortér, Sæt i orden, Systematisk rengøring, Standardisering og Selvdisciplin. Trinene hænger sammen: De første trin skaber en bedre arbejdsplads, mens de sidste trin sørger for, at den nye måde at arbejde på bliver fastholdt og fortsat kan forbedres.

Japansk begreb	Dansk 5S	Formål i praksis
Seiri	Sortér	Fjern det, der ikke er nødvendigt for arbejdet, så unødvendige materialer, værktøjer og informationer ikke optager plads eller skaber støj.
Seiton	Sæt i orden	Placér det nødvendige, så det er let at finde, bruge og sætte tilbage. Placeringen bør tage udgangspunkt i arbejdsgangen og anvendelsesfrekvensen.
Seiso	Systematisk rengøring	Rengør og inspicér arbejdsområdet systematisk, så fejl, slid, lækager og andre unormale forhold bliver synlige.
Seiketsu	Standardisering	Fasthold og visualisér den aftalte tilstand, så alle kan se, hvad standarden er, og hvornår der er en afvigelse.
Shitsuke	Selvdisciplin	Følg standarderne, reagér på afvigelser og arbejd løbende med at forbedre den eksisterende løsning.

Tabel 1 - De fem trin i 5S
Tabellen viser sammenhængen mellem de fem japanske begreber, Lean Akademiets danske betegnelser og formålet med hvert trin. De fem S'er skal ses som en samlet metode, hvor orden skabes, standardiseres og efterfølgende fastholdes og forbedres.

Sortér begynder med at skelne mellem det, der er nødvendigt for arbejdet, og det, der ikke er. I en produktion kan det være værktøj, reservedele, materialer eller gamle hjælpemidler. I et administrativt miljø kan det være forældede skabeloner, mapper, dokumenter eller informationer, som gør det sværere at finde det rigtige. Ved tvivl kan et midlertidigt karantæneområde bruges, så materialet ikke kasseres, før der er taget stilling til det.

Når det unødvendige er fjernet, handler **Sæt i orden** om at finde den mest hensigtsmæssige placering til det, der er tilbage. Ting, der bruges ofte, skal normalt være lettest tilgængelige. Pointen er ikke, at alt nødvendigvis skal stå på en snorlige række, men at placeringen skal understøtte arbejdet og reducere unødvendig søgetid og bevægelse. Visuelle markeringer, labels, skyggetavler eller tydelige digitale mappestrukturer kan gøre den ønskede placering selvforklarende.

Systematisk rengøring er mere end almindelig rengøring. Når maskiner, udstyr og arbejdsområder rengøres systematisk, får medarbejderne samtidig mulighed for at inspicere området. En olielækage, en løs forbindelse, beskadiget værktøj eller andre unormale forhold



bliver lettere at opdage, når den normale tilstand er ren og tydelig. Derfor bør rengøringen organiseres med klare områder, ansvar og passende frekvenser.

De første tre S'er kan skabe en markant synlig forandring, men det er først med **Standardisering**, at den nye tilstand bliver et fælles udgangspunkt. Standarden skal vise, hvordan området forventes at være. Det kan gøres med fotos, opmærkning, farvekoder, placeringer eller korte instruktioner. God visuel styring betyder, at en medarbejder hurtigt kan se forskellen mellem normal og unormal tilstand uden først at skulle spørge en kollega eller slå op i en omfattende instruktion.

Det femte S, **Selvdisciplin**, er derfor ikke et afsluttende punkt, man krydser af. Det handler om at skabe den adfærd og de rutiner, der gør, at standarderne faktisk bliver anvendt. Her bliver audits, opfølgning og ledelsesadfærd centrale. Samtidig må standarden ikke blive statisk. Hvis medarbejderne finder en bedre måde at indrette området eller udføre arbejdet på, skal standarden ændres. Som beskrevet i Kunsten at følge en standard er standarden netop det fælles udgangspunkt, der gør det muligt både at opdage afvigelser og skabe nye forbedringer.

Sådan implementerer I 5S i praksis

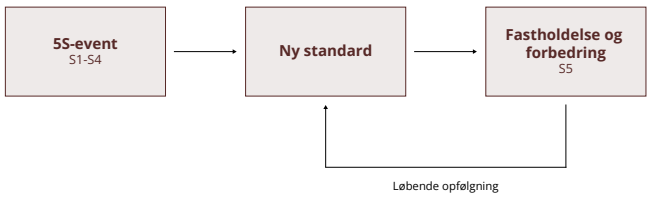
En 5S-indsats bør starte med en tydelig grund til at gøre noget anderledes. Vælg gerne et afgrænset område, hvor medarbejderne oplever et konkret problem, og hvor en forbedring kan mærkes i hverdagen. Det gør arbejdet mere meningsfuldt end at indføre 5S på tværs af hele organisationen som et generelt oprydningsprojekt.

Medarbejderne, der arbejder i området, skal være med til at analysere og indrette det. De ved, hvilke materialer der bruges ofte, hvor søgetiden opstår, hvilke bevægelser der er uhensigtsmæssige, og hvilke løsninger der realistisk kan fungere i hverdagen. Ledelsen skal skabe rammerne og tydeliggøre formålet, men løsningen bør så vidt muligt udvikles sammen med dem, der skal arbejde efter den.

Før arbejdet begynder, kan det være nyttigt at fotografere området fra faste vinkler. Billederne dokumenterer den nuværende situation og gør det senere muligt at sammenligne før og efter. De kan også bruges aktivt i standardiseringen, hvis et foto er den enkleste måde at vise den ønskede tilstand på.

Selve gennemførelsen følger de fem S'er. Først sorteres det unødvendige fra. Derefter placeres de nødvendige ting ud fra arbejdets behov, området rengøres og inspiceres, og den nye tilstand visualiseres og standardiseres. Allerede her bør teamet aftale, hvordan løsningen skal følges op, for ellers risikerer 5S at ende som et enkeltstående event, hvor området langsomt vender tilbage til udgangspunktet.





Figur 1 - Fra 5S-event til fastholdelse
Illustrationen viser, at en 5S-implementering ikke stopper, når arbejdsområdet er sorteret og organiseret. Den nye tilstand skal standardiseres, følges op og løbende forbedres, hvis effekten skal fastholdes.

5S skal fungere i hverdagen

Mange 5S-forløb skaber en tydelig forskel på selve dagen. Værktøj flyttes, skabe organiseres, gulve markeres, og billeder dokumenterer den nye tilstand. Den svære del kommer bagefter. Hvis standarden ikke bliver en del af den daglige drift, begynder området gradvist at ændre sig, og efter nogle måneder står organisationen med endnu et Lean-initiativ, der ikke blev fastholdt.

En enkel 5S-audit kan være en måde at holde fokus på. Formålet er ikke at kontrollere medarbejderne, men at kontrollere, om den aftalte standard stadig fungerer og bliver fulgt. Derfor bør auditpunkterne være konkrete og relevante for området. Hvis der konstateres en afvigelse, skal den enten korrigeres, undersøges nærmere eller føre til en diskussion af, om selve standarden bør ændres.

Auditpunkt	Standard	Frekvens	Status og handling
Værktøj på faste pladser	Alle markerede pladser er komplette	Ugentligt	OK/afvigelse registreres
Gangarealer frie	Ingen materialer uden for afmærkede zoner	Dagligt	OK/materiale flyttes
Rengøringsopgaver udført	Opgaver gennemført efter planen	Ugentligt	OK/aktivitet aftales
Visuel standard opdateret	Foto og faktisk område stemmer overens	Månedligt	Standard korrigeres ved behov

Tabel 2 - Eksempel på enkel 5S-audit
En 5S-audit bør være kort og knyttet til de vigtigste standarder i området. Afvigelser skal føre til handling eller læring frem for blot en dårlig auditscore.

Opfølgningen kan med fordel kobles til teamets eksisterende tavlemøde. På den måde bliver 5S ikke en aktivitet ved siden af driften, men en del af den måde teamet arbejder med afvigelser og forbedringer på. Opstår der gentagne problemer, kan de behandles som forbedringsforslag og bringes videre gennem eksempelvis Kaizen.

Her spiller ledelsen en vigtig rolle. Hvis en standard kun efterspørges lige efter et 5S-event, bliver signalet hurtigt, at den ikke er særlig vigtig. Lederen skal interessere sig for, om løsningen virker i hverdagen, reagere på afvigelser og give medarbejderne mulighed for at forbedre standarden. Det er også pointen i Når 5S bliver til mere end bare oprydning: Den varige effekt afhænger ikke alene af værktøjet, men af den ramme og adfærd, der omgiver det.



5S er ikke kun til produktion

5S forbindes ofte med værksteder, produktionslinjer og lagerområder, fordi resultaterne her er meget synlige. Metoden kan imidlertid anvendes alle steder, hvor mennesker arbejder i processer og har behov for hurtigt at kunne finde materialer, information eller den rigtige arbejdsstandard.

I administration kan problemet eksempelvis være et fællesdrev med flere versioner af den samme skabelon, uklare mappestrukturer eller information, som kun bestemte medarbejdere ved, hvor ligger. I et laboratorie kan det være materialer og udstyr. I servicefunktioner kan det være arbejdsstationer, hjælpemidler eller fælles information. Formen ændrer sig, men princippet er det samme: Fjern det unødvendige, gør det nødvendige let tilgængeligt, skab en tydelig standard og sørg for, at den bliver brugt og forbedret.

Det er netop derfor, 5S kan være et stærkt første skridt i et forbedringsarbejde. Metoden gør spild konkret og synligt, og medarbejderne kan ofte mærke effekten hurtigt. Men værdien ligger ikke i, hvor ryddelig arbejdspladsen ser ud bagefter. Værdien ligger i, om den nye struktur gør arbejdet lettere, sikrere og mere stabilt – og om den giver organisationen et bedre udgangspunkt for den næste forbedring.

Få faglig viden og lad dig inspirere i vores **LA Library**



Tabel 1 - De fem trin i 5S

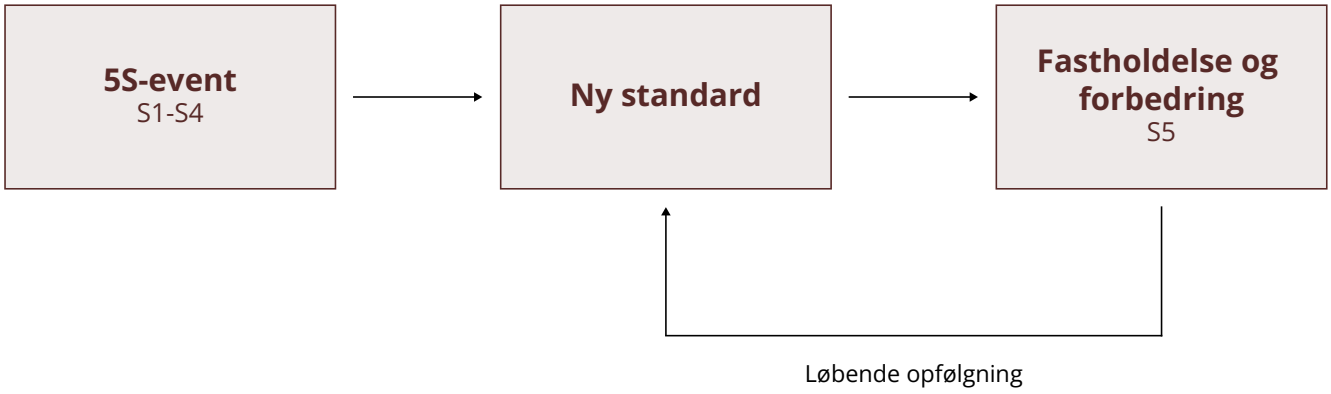
Tabellen viser sammenhængen mellem de fem japanske begreber, Lean Akademiets danske betegnelser og formålet med hvert trin. De fem S'er skal ses som en samlet metode, hvor orden skabes, standardiseres og efterfølgende fastholdes og forbedres.

Japansk begreb	Dansk 5S	Formål i praksis
Seiri	Sortér	Fjern det, der ikke er nødvendigt for arbejdet, så unødvendige materialer, værktøjer og informationer ikke optager plads eller skaber støj.
Seiton	Sæt i orden	Placér det nødvendige, så det er let at finde, bruge og sætte tilbage. Placeringen bør tage udgangspunkt i arbejdsgangen og anvendelsesfrekvensen.
Seiso	Systematisk rengøring	Rengør og inspicér arbejdsområdet systematisk, så fejl, slid, lækager og andre unormale forhold bliver synlige.
Seiketsu	Standardisering	Fasthold og visualisér den aftalte tilstand, så alle kan se, hvad standarden er, og hvornår der er en afvigelse.
Shitsuke	Selvdisciplin	Følg standarderne, reagér på afvigelser og arbejd løbende med at forbedre den eksisterende løsning.



Figur 1 - Fra 5S-event til fastholdelse

Illustrationen viser, at en 5S-implementering ikke stopper, når arbejdsområdet er sorteret og organiseret. Den nye tilstand skal standardiseres, følges op og løbende forbedres, hvis effekten skal fastholdes.





Tabel 2 - Eksempel på enkel 5S-audit

En 5S-audit bør være kort og knyttet til de vigtigste standarder i området. Afvigelser skal føre til handling eller læring frem for blot en dårlig auditscore.

Auditpunkt	Standard	Frekvens	Status og handling
Værktøj på faste pladser	Alle markerede pladser er komplette	Ugentligt	OK/afvigelse registreres
Gangarealer frie	Ingen materialer uden for afmærkede zoner	Dagligt	OK/materiale flyttes
Rengøringsopgaver udført	Opgaver gennemført efter planen	Ugentligt	OK/aktivitet aftales
Visuel standard opdateret	Foto og faktisk område stemmer overens	Månedligt	Standard korrigeres ved behov