

Forebyggelse af arbejdsulykker

Medarbejderinvolvering

6

6.4 Systematisk orden og ryddelighed, 5[•]S

NUL ARBEJDSULYKKER er et kampagnesamarbejde mellem Arbejdstilsynet og Industriens Branchearbejdsmiljøråd koordineret af AT, DI og CO-I.

Metodebeskrivelsen er udarbejdet af:

INNOVATION Virksomhedsrådgivning
Fuglevadsvej 26
2800 Lyngby

Tlf.: 45 93 10 03

Fax: 45 93 50 03

E-mail: innovation@industri.dk

Forfatter:

Søren Rasch Jensen, direktør, civilingeniør

Indholdsfortegnelse

Indledning	5
Hvad er 5•S?	5
Værktøjer til 5•S	6
Værktøj 1: De 5 S'er	6
Værktøj 2: Nøgle til beskrivelse af orden og ryddelighed	6
Værktøj 3: Skema til beskrivelse af "Nu-situation"	7
Værktøj 4: Skema til forbedringer - "Rydde op"	7
Værktøj 5: Spilleregler for "røde flag"	8
Værktøj 6: Kortlægning af informationsbehov	8
Værktøj 7: 5•S auditeringsskema	8
Værktøj 8: 5•S layout-magnettavle	8
Indførelse af 5•S	9
5•S aktivitetsseminar	10
Forberedelse	10
Gennemførelse	12
Hovedpunkter	15

5•S i dagligdagen – hvordan holder man fast?

22

5•S auditering

22

Bilag

Bilag til hæftet kan downloades fra www.Nul.Arbejdsulykker.dk

Bilag 1: Værktøj 1-8

Bilag 2: Praktiske opgaver inden et 5•S aktivitetsseminar.

Bilag 3: Eksempel på før- og efterbilleder, røde flag m.m.

Indledning

Mange ulykker skyldes rod og uorden. Spildt olie, ledninger på gulvet, en kant man ikke kan se for rod – sådanne ting er årsager til faldulykker og andre typer af arbejdsulykker.

Effektiv ulykkesbekæmpelse i virksomheden bør derfor omfatte programmer for orden, ryddelighed og god organisering. Det er her 5•S kommer ind.

Hvad er 5•S?

5•S er en metode til at systematisere orden og ryddelighed. Metoden har fem trin:

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. S: Sortér og smid væk | - Skeln væsentligt fra uvæsentligt |
| 2. S: System i tingene | - Skab en plads til alt og sæt alting på plads |
| 3. S: Skrub og skur | - Systematisk rengøring |
| 4. S: Standardisér | - Skab sammenhæng, sæt standarder |
| 5. S: Selvdisciplin | - Standarder skal overholdes eller forbedres |

Medarbejderinvolvering

Skal man arbejde med orden og ryddelighed, er det afgørende at inddrage medarbejderne. Denne beskrivelse af 5•S giver bl.a. anvisninger på indholdet af et aktivitetsseminar, der afholdes i starten af processen for at sikre medarbejdernes aktive deltagelse og engagement.

5•S omfatter også et system for selvvurdering/auditering, som både bidrager til løbende at evaluere status og resultater af indsatsen, og som medvirker til at fastholde engagementet hos en bred gruppe af medarbejdere.

Udbyttet

Udbyttet af at indføre 5•S på virksomheden er bl.a. færre ulykker og større sikkerhed i arbejdssituationen – men også mere stabile processer, større overblik og færre forsinkelser. Det er forbedringer, der bidrager positivt til medarbejdernes trivsel, øger virksomhedens kapacitet og begrænser omkostningerne.

Værktøjer til 5•S

I det følgende præsenteres otte værktøjer – skemaer, tjeklister, tavler m.v. – som benyttes i forbindelse med 5•S. Selve værktøjerne findes i hæftets bilag 1, der kan downloades fra www.Nul.Arbejdsulykker.dk

Værktøj 1: De 5 S'er

Værktøj 1 er en nærmere beskrivelse af de fem S'er. Principperne gælder generelt, men selve teksten kan tilpasses, så der bliver overensstemmelse med den terminologi og de særlige forhold, der gælder i virksomheden.

1. S: Sortér og smid væk
2. S: System i tingene
3. S: Skrub og skur
4. S: Standardisér
5. S: Selvdisciplin

Værktøj 2: Nøgle til beskrivelse af orden og ryddelighed

Nøglen beskriver grader af orden og ryddelighed vha. fem niveauer fra den ringe præstation (niveau 1) til den bedst tænkelige præstation (niveau 5). Nøglen giver også anvisninger på, hvordan man kommer fra et niveau til det næste.

Beskrivelsen gør det enkelt at fastslå på hvilket niveau, man selv og ens arbejdsplads befinder sig. Og den hjælper til at diskutere og afgøre, hvilke forbedringer, man ønsker at opnå.

Værktøj 3: Skema til beskrivelse af “Nu-situation”

Skemaet “Nu-situation” anvendes til at kortlægge arbejdspladsen og til at vurdere situationen før en 5•S indsats.

Kortlægningen skaber overblik over arbejdspladsens aktiviteter, hvem der arbejder på den, hvordan den er indrettet, og hvilke farekilder den rummer.

Vurderingen af Nu-situationen viser hvilket niveau, arbejdspladsen befinder sig på mht. de første tre S'er samt Sikkerhed. Disse områder vurderes ved hjælp af “mininøgler”. Mininøglerne bruges til bevidstgørelse og til at sætte fokus på de 5•S områder, der i særlig grad trænger til forbedring.

Værktøj 4: Skema til forbedringer – “Rydde op”

Skemaet “Rydde op” bruges til at planlægge og gennemføre 5•S forbedringer på arbejdspladsen.

Skemaets øverste halvdel bruges til at strukturere den påtænkte forbedringsindsats. Når forbedringerne er realiseret, gennemføres en ny vurdering af arbejdspladsens niveau, som indføres i skemaets nederste halvdel.

Situationen fra før forbedringerne (Nu-situation i værktøj 3) kan herefter sammenlignes med situationen efter forbedringerne. Er man nået tilstrækkelig langt? Er der områder, der skal styrkes yderligere?

Værktøj 5: Spilleregler for “røde flag”

“Røde flag” er en metode til at skabe opmærksomhed om, hvor meget overflødig, der findes på en arbejdsplads. Metoden anvendes i forbindelse med det første S: Sortér og smid væk.

Ved at placere “røde flag” eller røde mærker på alt, der er unødvendigt i forhold til arbejdspladsens hovedopgaver, gøres det tydeligt, hvor der skal sættes ind.

Placeringen af “røde flag” er en væsentlig aktivitet på et 5•S aktivitetsseminar. Værktøj 5 beskriver fremgangsmåden og spillereglerne for mærkning med “røde flag”.

Værktøj 6: Kortlægning af informationsbehov

Værktøjet “Kortlægning af informationsbehov” kan anvendes i forbindelse med et 5•S aktivitetsseminar eller andre 5•S indsatser. Værktøjet bruges til at sikre, at de vigtigste informationer til og fra den enkelte arbejdsplads på virksomheden identificeres.

Værktøj 7: 5•S auditeringsskema

Til at auditere den koncentrerede 5•S indsats, fx i forbindelse med et aktivitetsseminar, anvendes værktøj 3 og 4. Men ved den senere systematiske vurdering og opfølgning kan man med fordel benytte “5•S auditeringsskema”. Effekten af auditeringsskemaet øges ved samtidig brug af værktøj 8.

Værktøj 8: 5•S layout-magnettavle

5•S layout-magnettavle hænges op i hver afdeling eller ved hver arbejdsplads. På tavlen tegnes en grundplan med placering af maskiner, varer og andet tilbehør, arbejdsområder, køre- og gåområder m.v. Herefter kan man bruge magneter i forskellige farver til at vise kritiske steder, hvor der er potentiel ulykkesrisiko, eller hvor et af de fem S'er ikke er tilstrækkeligt gennemført. Værktøjet vejleder i tavlens udformning og brug.

Indførelse af 5•S

5•S indebærer, at man sætter standarder, og at standarderne overholdes. Dette er almindelig sund fornuft – men hvorfor gør man det så ikke alle vegne? Et af svarene er vel, at oprydning og rengøring tager tid, og at standarder er vanskelige at opstille, forstå og følge.

I mange situationer føler man sig nødsaget til at skyde genvej og glemme de spilleregler, man selv har opstillet. Hvis man beslutter sig for at arbejde med 5•S, må man imidlertid bakke konsekvent op om de enkelte punkter.

Man skal stille ressourcer til rådighed i form af tid, opmærksomhed og småinvesteringer, for at få succes. Til gengæld belønnes man med en bedre og sikrere hverdag for alle.

Standarder – bl.a. i form af forbedret information og løbende auditering – er nødvendige for at fastholde drivkraften på lang sigt. Uddannelse og træning kan ligeledes hjælpe med til at holde gejsten oppe. Og endelig er synliggørelse af opnåede resultater – fx på ulykkesstatistikken – en god påmindelse om, at indsatsen er værd at fastholde.

En god 5•S proces kræver altså vilje, indsigt, enkle standarder og synliggørelse – samt en aktiv inddragelse af så mange af virksomhedens ledere og medarbejdere som muligt. En af de effektive metoder til at inddrage mange er at afholde et 5•S aktivitetsseminar.

5•S aktivitetsseminar

På 5•S aktivitetsseminaret indøves teknikkerne i 5•S gennem “træning på jobbet”.

Samtlige medarbejdere og ledere på en arbejdsplads kan deltage.

Seminaret bygges op som en kombination af 5•S teori og praktisk 5•S arbejde i smågrupper ude på arbejdspladsen.

Aktivitetsseminaret kan også indeholde et 5•S virksomhedsspil, der skaber en såkaldt “action/learning”-situation, hvor deltagerne får mulighed for at afprøve 5•S i en tænkt situation, der ligner virkeligheden. (Det kræver ekstern bistand at gennemføre virksomhedsspillet, og det er ikke beskrevet nærmere i dette hæfte).

Aktivitetsseminaret er samarbejds- og handlingsorienteret. Samtlige ledere og medarbejdere fra det arbejdsområde, der er omfattet af programmet, bør deltage. Og seminaret bør fortrinsvis gennemføres dér, hvor det daglige arbejde foregår. Undervisnings- og mødested kan udmærket være midt i en fabrik.

Deltagerne opdeles i smågrupper à 4-8. Hver af grupperne får ansvaret for at forbedre et delområde af arbejdspladsen. De udarbejder en selv vurdering af arbejdspladsen, opstiller forbedringsforslag og gennemfører ændringer. Forbedringer bør gennemføres eller igangsættes under seminaret. Det er med til at sende et signal om, at nu sker der noget.

5•S aktivitetsseminaret resulterer typisk i:

- Markant bedre orden og ryddelighed
- Mere hensigtsmæssige layouts og bedre indretning af arbejdspladsen
- Delvist selvforklarende arbejdspladser med mere effektiv information
- Stærkt øget engagement i yderligere forbedringer

Forberedelse

Et 5•S aktivitetsseminar skal forberedes grundigt – både holdningsmæssigt og praktisk.

Holdningerne i organisationen skal være afstemt. Fx bør det besluttes og synliggøres, at alle forbedringer, der ikke koster store investeringer, og som er baseret på sund fornuft, kan lade sig gøre. Der bør ikke være nogen “hellige køer”.

Herudover må en række praktiske forhold være i orden. Vælger man fx at "lukke" arbejdsområdet under seminaret, kan det kombineres med en lavsæson, delvise fridage eller lignende.

Ofte vil man vælge at lægge seminaret en fredag og lørdag for at få det praktiske til at gå op. Hvis seminaret foregår uden for almindelig arbejdstid må det tidligt afklares og udmeldes, på hvilken måde man vil honorere eller kompensere deltagerne.

Alle, der arbejder i det udvalgte arbejdsområde, bør deltage i seminaret. Man kan også invitere repræsentanter fra tilgrænsende funktioner og områder i virksomheden. Og man kan invitere eksperter udefra (konsulenter, BST mv.), som kan bidrage med gode ideer og ser på arbejdspladsen med friske øjne.

Men balancen må ikke forrykkes! Det er de, der arbejder i området til daglig, der skal have den afgørende indflydelse på arbejdspladsens fremtid og forbedring.

Det er hensigtsmæssigt, at der deltager 30-50 personer. Men man kan gennemføre et 5•S aktivitetsseminar for færre (fx afdelingsvis) eller med helt op til 70-80 deltagere.

Virksomhedens sikkerhedsorganisation og dens sikkerhedsrepræsentanter kan med fordel spille en aktiv rolle i planlægning og gennemførelse af 5•S aktivitetsseminaret. Alt bør planlægges nøje og udføres i god tid:

- Der skal laves et program, der er tilpasset virksomheden. Starttidspunktet bør være medarbejdernes sædvanlige mødetidspunkt.
- Man skal lave tegninger over arbejdspladsens layout og del-layouts.
- Man skal optrykke store udgaver (flipover-størrelse) af skemaet "Nu-situation" (værktøj 3) og skemaet "Rydde op" (værktøj 4). Der skal skaffes flipover stativer mv.
- Der skal desuden foretages en del indkøb - i hæftets bilag 2 findes en liste over naturlige indkøb, der kan bruges som udgangspunkt.

Gennemførelse

Der er ikke to 5•S forløb, der er ens mht. deltagere, indhold og fokusområder. Aktivitetsseminaret skal derfor altid tilpasses den konkrete virksomhed og situation. I figur 1 og 2 angives en råskitse til et 5•S aktivitetsseminar. De enkelte aktiviteter beskrives i næste afsnit. Virksomheden kan selv gennemføre seminaret ud fra disse retningslinjer, eller den kan alliere sig med en ekstern konsulent.

Råskitsen beskriver et todages seminar. Ønsker man at nå længere – og fx muliggøre “selvforklarende” arbejdspladser – skal der bruges fra én til tre dage ekstra. (Denne udbygning af metoden er ikke nærmere beskrevet i dette hæfte.)

5•S aktivitetsseminar – indhold og struktur

Figur 1. Råskitse til 5•S aktivitetsseminar, seminarets 1. dag.

DAG 1

a) Introduktion til 5•S

- Byde velkommen. Hvorfor dette seminar?
- Gennemgå dagens plan. Introducere værktøj 1: Hvad er 5•S?
- Gennemgå værktøj 2: Nøgle til beskrivelse af orden og ryddelighed.
- Lave fælles selvvurdering af hele arbejdspladsen.

b) Selvvurdering ude på arbejdspladsen

- Gennemgå arbejdspladsens samlede layout, fælles i plenum.
- Opdel deltagerne i et rimeligt antal hold à 4-8 personer.
- Introducere værktøj 3: Skema til beskrivelse af "Nu-situation".
- Orientering i eget område: Tegne layout, udfylde skemaet, selvvurdering.
- Resultat af selvvurdering, i plenum.

c) Røde flag

- Introducere værktøj 5: Spilleregler for "røde flag".
- Anbringe røde flag på arbejdspladsen.
- Inddele de røde flag (i kategorierne A, B, C eller rød, gul, grøn).
- Introducere værktøj 4: Skema til forbedringer - "Rydde op".
- Udfylde punkt 6 i skemaet "Rydde op".

d) Arbejde med 1. S: Sortér og smid væk, og 3. S: Skrub og skur

- Oprydning, omorganisering og rengøring.

e) Afrunding og opsummering

- Opsummering af dagens arbejde og resultater.
- Hyggelig middag.
- Afslutning på 1. dag.

5•S aktivitetsseminar – indhold og struktur

Figur 2. Råskitse til 5•S aktivitetsseminar – seminarets 2. dag.

DAG 2

f) Arbejde med 2. S: System i tingene

- Morgenkaffe, dagens program.
- Gennemgå 2. S: System i tingene – Skab en plads til alt, alting på plads.
- Præsentere fælles indkøbsliste.
- Udføre 2. S på arbejdspladsen – fx male streger og markeringer.
- Aflevere indkøbsliste hurtigst muligt.
- Udfylde punkt 7 og 8 i skemaet “Rydde op”.

g) Arbejde med 4. S: Sæt standarder – med fokus på information

- Drøfte behovet for standarder og information (i bred forstand).
- Introducere værktøj 6: Kortlægning af informationsbehov.
- Den synliggjorte, selvforklarende arbejdsplads – til inspiration.
(Det 4. S fordrer et selvstændigt seminar, hvis “den selvforklarende arbejdsplads” skal etableres).
- Fortsat arbejde med de første fire S'er.

h) Sammenfatning – opnåede resultater

- Grupperne forbereder fremlæggelse, også af ny selvevaluering.
- Præcisering af gruppernes arbejde. Andres vurdering.
- Fremlæggelser af skema 2 “Rydde op” (2. og 3. vurdering).

i) Fjernelse af “snublesten” og løsning af “turboopgaver”

- Grupperne laver en liste over snublesten og turboopgaver.
- Snublesten og turboopgaver fremlægges i plenum.
- Der træffes umiddelbar beslutning om eventuel igangsættelse.

j) Drøftelse og planlægning af 5. S: Selvdisciplin

- Hvordan fastholder vi det, vi har opnået?
- Fastlæggelse af 5•S rutine for de fem arbejdsdage i ugen.
- Hvordan kommer vi videre? Andre aftaler?
- Afslutning på en god indsats.

Hovedpunkter

I det følgende gennemgås aktivitetsseminarets hovedpunkter svarende til den oversigt over indhold og struktur, som er givet i figur 1 og 2.

a) Introduktion til 5*S

Introduktionen foregår i plenum – direkte ude på arbejdspladsen, ikke i et anonymt mødelokale. Derved vises respekt for deltagerne, og seminaret får fra starten et meget praktisk ansigt.

Først beskrives seminarets formål – at reducere ulykker gennem orden og ryddelighed. Så fremlægges dagens plan, og der gennemføres evt. en lille “opvågningsøvelse” efter eget valg.

Nu beskrives 5*S teknikken kort (værktøj 1). Der kan bruges et par eksempler fra arbejdspladsen for at gøre gennemgangen nærværende og vedkommende. Det vil også være naturligt at vise statistik for faldulykker og andre ulykker, som kan skyldes rod og uorden. Der følger en kort drøftelse i plenum.

Dernæst gennemgås den såkaldte Nøgle til bestemmelse af orden og ryddelighed (værktøj 2). Nøglen er en meget effektiv introduktion til de fem S'er. Sammen med deltagerne foretages nu en selv vurdering af arbejdspladsen, der indplaceres et sted på skalaen fra niveau 1 (meget skidt) til niveau 5 (bedst tænkelig). Herefter drøftes det, om dette nuværende niveau er tilfredsstillende.

Erfaringen viser, at man ved selv vurdering ofte er “for flink”, dvs. at deltagerne vurderer niveauet lidt for højt. Man må derfor – med kritiske spørgsmål og henvisning til faktiske forhold på arbejdspladsen – finde et realistisk niveau. Ved uenighed eller usikkerhed er det et godt princip altid at runde ned.

Nøglen er et redskab, der gør problemerne nærværende. Gruppen får et fælles mentalt billede af, hvad der er godt og skidt i forhold til orden og uorden. Man kan evt. slutte punktet med at repetere sammenhængen med ulykker.

b) Selvurdering ude på arbejdspladsen

Først gennemgås arbejdspladsens total-layout og inddeling i plenum. Med ulykker og ulykkesforebyggelse i fokus gennemføres en kort brainstorm over særlige "ulykkesfælder", og deres placering noteres. Deltagerne opdeles herefter i hold à 4-8 personer alt efter, hvordan fordelingen af opgaver er på arbejdspladsen.

Nu introduceres skemaet til beskrivelse af "Nu-situation" (værktøj 3) i plenum. Hvert hold tager derefter et skema med ud til deres arbejdsområde og går i gang med at kortlægge situationen, idet de følger punkterne på skemaet:

1. Hvor

Arbejdspladsen beskrives ganske kort. Gruppen vurderer, om det pågældende arbejdsområde fremstår ordentligt, eller om det er rodet og uorganiseret. Det drøftes, om der er åbenlyse problemer og specielle ulykkesrisici, fx som følge af manglende orden og rengøring. Vurderingen sammenholdes med det generelle billede fra den foregående plenumsession.

2. Hvad

Det specificeres, hvad arbejdspladsens egentlige formål er, og hvilke processer, materialer, værktøjer og operationer, der forekommer. Denne specificering har til formål at få gruppens medlemmer til at vurdere arbejdsfunktionen og arbejdspladsen med tilpas kritiske øjne: Har man løst arbejdsopgaven og indrettet arbejdspladsen optimalt? Eller har nogle løsninger fået ulykkesmæssig slagside?

3. Hvem

Hvem arbejder på arbejdspladsen, og hvilke funktioner har de? Hvilke overvejelser giver det anledning til – fx i forhold til ulykkesrisici?

4. Layout

Gruppen udarbejder nu et del-layout, som kan bruges til markering af særlige "ulykkesfælder" og andre ting, man skal være opmærksom på.

5. Vurdering af Nu-situation

Her foretages den første konkrete vurdering (auditering) af arbejdspladsen. Skemaets "mininøgler" gennemgås, og arbejdspladsens aktuelle niveau indplaceres. Hvis der er tvivl om placeringen, skal der altid rundes ned.

Efter kortlægningen af Nu-situationen samles alle grupper i plenum og fremlægger deres iagttagelser og vurderinger for hinanden. Ofte har man været lidt "for flink", så debatten fører gerne til, at vurderinger nedjusteres, hvilket er helt i orden.

Det væsentligste i øvelsen er, at grupperne får en fælles forestilling om arbejdspladsens status i henseende til orden og ryddelighed.

c) Røde flag

Et "rødt flag" er en rød selvklæbende mærkat eller en mærkeseddel, som anbringes på:

- A** Alt, der er unødvendigt – og som derfor bør smides ud
- B** Alt, der er unødvendigt lige hér – og som derfor bør flyttes
- C** Alt, der skal bruges her – men ikke har en markeret fast plads

Først instrueres deltagerne i at anbringe de "røde flag" (værktøj 5). Det sker i plenum. Teknikken kan evt. demonstreres på en rodet opstilling.

Dernæst anbringer hver gruppe røde flag ude på arbejdspladsen. Når det gøres grundigt, vil man opleve, at de mange røde flag (der er flere, end man havde troet muligt) sender et helt nyt signal om arbejdspladsens tilstand.

Pludselig fremstår arbejdspladsen som betydeligt mindre ordnet, end de fleste havde forestillet sig. Man ser det direkte. Alle lærer på den måde at iagttage arbejdspladsen med fokus på orden og ryddelighed.

Dernæst inddeles de røde flag ved enten at skrive et A, B eller C (se betydning ovenfor) på flagene, eller fx anbringe gule mærker for B og grønne mærker for C. Til brug for denne øvelse udfylder hver gruppe punkt 6 og 7 i skemaet til forbedringer – "Rydde op" (værktøj 4).

d) Arbejde med 1. S: Sortér og smid væk, og 3. S: Skrub og skur

I arbejdet med 1. S går man nu i gang med at sortere de ting, som er blevet mærket og inddelt i A, B og C eller rød, gul og grøn, jf. ovenfor.

De ting, som er mærket med A (eller som stadig har rødt flag, der ikke er ændret til gult eller grønt) smides væk. Det er vigtigt, at et repræsentativt udsnit af de medarbejdere, som dagligt arbejder med netop disse ting, accepterer bortskaffelsen.

Er der tvivl, anbringes ting til udsmidning på en midlertidig lagerplads, centralt på arbejdspladsen. Her kan alle se, hvad man påtænker at smide ud. Ønsker en medarbejder at bevare tingen, skal han/hun blot gøre opmærksom på det inden seminarets afslutning, hvor alt der resterer i bunken smides definitivt ud.

En ting, der har fået et B eller en gul markering, flyttes til det sted, hvor den bør være. Ting kan dog kun flyttes til et område uden for gruppens domæne, hvis repræsentanter for dette "nye" område har accepteret at modtage de "ekstra" ting.

Ting med et C eller med grønt mærke bliver i første omgang stående.

Når grupperne finder det belejligt, går man desuden i gang med 3. S: Skrub og Skur. Man laver ganske enkelt en grundig hovedrengøring, der kommer ind i alle kroge.

Der går således nogle meget intensive timer med at rydde op og gøre rent. Det viser sig erfaringsmæssigt, at utrolig meget kan smides væk: Affaldsbunken vokser. Og som dagen skrider frem, bliver arbejdspladsen meget renere og mere ryddelig.

En række potentielle ulykkesfaktorer bliver typisk fjernet, flyttet eller sat til markering. Det kan være olie og snavs, løse slanger, ledninger eller andet. Ting man – nu ikke længere! – kan falde over, glide i eller slå sig på. Det er en god idé at dokumentere dagens arbejde med masser af billeder.

e) Afrunding og opsummering

Som afrunding på seminarets første dag er det vigtigt, at man i fællesskab finder ud af, om der er væsentlige hængepartier eller særlige behov hos deltagerne.

Man kan med fordel slutte dagen med en fælles middag. Det bidrager til at bevare deltagerne engagement. Og det sikrer, at tværgående emner og dagens erfaringer bliver drøftet uformelt på tværs af grupperne.

f) Arbejde med 2. S (System i tingene)

Som start på andendagen gennemgås 2. S, der handler om at skabe en plads til alt og sætte alting på plads.

Alle skal nu ud og planlægge markering af faste pladser til det, som er nødvendigt på den enkelte arbejdsplads. Bl.a. skal de emner, der stadig er mærket med C eller en grønt mærkat, have en markeret plads.

Noget af indsatsen begynder sikkert at kræve småindkøb. Man bør allerede inden seminaret have indkøbt maling og markeringstape til at foretage nødvendige opstregninger af opbevaringsarealer. Men herudover vil der sandsynligvis være en række ønsker til andre småting.

Der skal derfor købes ind. En indkøbsliste placeres centralt og udfyldes hurtigst muligt. Herefter må et bud søge at fremskaffe det nødvendige. Ideen er, at alt, der ikke kræver de store investeringer, og som bygger på sund fornuft, kan lade sig gøre. Det princip er det vigtigt at fastholde i hele 5•S forløbet.

g) Arbejde med 4. S: Standardisér

Nu gennemgås principperne om standarder med henblik på det 4. S. Ovenfor i arbejdet med 2. S har man allerede brugt meget enkle og synlige standarder, som "en plads til alting ..." og diverse markeringer. Grupperne skal nu tage stilling til, om man yderligere bør tilføje og synliggøre standarder.

Man vil normalt ikke kunne nå at tage systematisk fat på alle typer standarder i løbet af et todages seminar, men det er vigtigt for seminarets videre forløb, at man når at diskutere standarder for information til, fra og på arbejdspladsen.

På den enkelte arbejdsplads er det vigtigt at vide: "Hvilken information har jeg brug for" (bl.a. for at kunne undgå ulykker), og "hvilken information har jeg brug for at videregive".

Skemaet til kortlægning af informationsbehov (værktøj 6) introduceres i plenum og bearbejdes ude i grupperne. Dette er første skridt på vej til at gennemføre "den selv-forklarende arbejdsplads".

Ved frokosttid er arbejdspladsen typisk ikke til at kende igen. Den er ren. Den er velordnet. Og den er synliggjort gennem markeringer, opfriskninger, bedre informationer osv.

På dette tidspunkt, hvor seminaret nærmer sig sin afslutning, er opgaven ofte at få deltagerne til at stoppe igen. Alle har gerne et eller andet, de lige vil gøre færdigt.

h) Sammenfatning - resultater

Hver gruppe skal nu planlægge en fremlæggelse for de øvrige deltagere ude på arbejdspladsen. Der fokuseres bl.a. på, hvad forandringen har gjort for at fjerne farekilder.

Til brug for fremlæggelsen i plenum skal hver gruppe lave en ny evaluering af området, denne gang en evaluering af "Efter-situation" ved hjælp af skemaet "Rydde op" (værktøj 4). I den forbindelse korrigerer man også ofte den tidligere evaluering af Nu-situationen før forbedringerne - den var måske lidt for optimistisk.

Gruppen fremlægger resultatet af den nye evaluering i plenum.

i) Fjernelse af snublesten og løsning af turboopgaver

Seminaret viser ofte, at der i dagligdagen findes en række små forhindringer, snublesten, der kommer i vejen for en optimal 5•S proces og det bedst mulige forbedringsarbejde. Der er typisk en række småopgaver, der skal løses, for at man kan komme videre.

På og umiddelbart efter seminaret tages der initiativer til at fjerne så mange sådanne snublestenen som muligt. Det er ofte i de enkelte ledes og mellemledes magt at fjerne snublestenene, men alle må være med til at gøre opmærksom på, at de er der.

Turboopgaver er opgaver, der er udtryk for almindelig sund fornuft og hurtigt kan sættes i værk. Det er opgaver, som medarbejderne selv foreslår og i stor udstrækning selv kan løse inden for én til to uger uden de store investeringer.

Der kan arbejdes med sådanne opgaver både på aktivitetsseminaret og løbende bagefter. På seminaret melder hver gruppe ud med deres turboopgaver i plenum. Og det afgøres på stedet, om opgaven skal sættes i gang. Ofte kan turboopgaver løses af den enkelte medarbejder selv.

j) Drøftelse og planlægning af 5. S: Selvdisciplin

Når de første tre S'er bragt på ret kurs, er det vigtigt at fastholde og forstærke processen. Dette gøres gennem en kombination af det 4. S: Standardisér, og det 5. S: Selvdisciplin. Erfaringsmæssigt gælder:

Ingen standarder uden selvdisciplin
Ingen selvdisciplin uden standarder

En videreførelse af 5•S kræver både gode standarder (bl.a. enighed om informationsniveau og informationstype) og tilstrækkelig selvdisciplin til at overholde standarderne. Kun derved fastholder man en god proces.

Alle har ansvaret for, at standarder overholdes – og også for, at standarderne hele tiden udgør det bedste fælles bud på en aktivitets gennemførelse. Det betyder i praksis, at standarder løbende skal forbedres.

I planlægningen skal man nu forsøge at opstille en realistisk model for en daglig afvikling af 5•S i virksomheden. Når man er nået til enighed herom, afsluttes seminaret. Nu bliver det hverdag.

5•S i dagligdagen

– hvordan holder man fast?

Det er vigtigt, at den langsigtede udvikling af 5•S understøttes og stimuleres i virksomhedens dagligdag. Dette gøres ved konstant at have et vågent blik for processen, opstille standarder (der er enkle, men virker) og stille krav.

Effekten af indsatsen bør bl.a. måles på forekomsten eller typen af ulykker og tilløb til ulykker. Billeder af situationen før og efter indførelsen af 5•S kan anvendes. Det er vigtigt at give medarbejderne en følelse af medansvar for en god udvikling.

Det kan, som nævnt tidligere, være hensigtsmæssigt at anvende en 5•S layout-magnet-tavle (værktøj 8) på hver arbejdsplads eller hvert arbejdsområde i virksomheden. Det er på alle måder vigtigt at gøre 5•S rutinen så enkel og overskuelig som muligt.

En god standard at indføre er 15 minutters dagligt fokus på ét af elementerne i 5•S. Man kan dele ugen op, så hver ugedag netop har fokus på et af de fem S'er. På den måde bliver indsatsen overkommelig og overskuelig. Den daglige fokusering kan med fordel kombineres med layout-magnettavlen og med månedlige auditeringer.

5•S auditering

Hvis 5•S indsatsen skal holde sig på sporet, er det nødvendigt med løbende opfølgning. En måde at sikre opfølgning på er gensidig auditering afdelingerne imellem eller løbende selvevaluering.

Auditeringen kan fx ske ugentligt eller månedligt. Selvvurderingspunkterne i Skema til beskrivelse af "Nu-situation" (værktøj 3) og i Skema til forbedringer – "Rydde op" (værktøj 4) kan godt anvendes, men det egentlige Auditeringsskema (værktøj 7) er normalt mere hensigtsmæssigt til daglig brug.

Det er vigtigt, at auditeringsformen afspejler den gældende kultur og måde at gøre tingene på i virksomheden. Budskabet er her, som i andre af de beskrevne sammenhænge, at virksomheden bør finde netop sin måde at gøre det på.

Bilag

Bilag til hæftet kan downloades fra www.Nul.Arbejdsulykker.dk

Bilag 1: Værktøj 1-8.

Bilag 2: Praktiske opgaver inden et 5•S aktivitetsseminar.

Bilag 3: Eksempel på før- og efterbilleder, røde flag m.m.

De gode metoder

NUL ARBEJDSULYKKER udgiver 30 metoder til brug i det forebyggende arbejde. Metoderne er anvendt med succes i danske og udenlandske virksomheder. Beskrivelserne er lavet af konsulenter, der har brugt metoderne i praksis. Hæfterne bestilles på kampagnens hjemmeside www.Nul.Arbejdsulykker.dk

1. Sikkerhedsledelse og -politik

- 1.1 Sikkerhedsledelse og sikkerhedspolitik
- 1.2 Sikkerhedsledelse – elementer og arbejdsformer
- 1.3 Forandringsledelse og orkestrering
- 1.4 Målstyring og måldialog

2. Intern sikkerhedsdokumentation og -gennemgang

- 2.1 Intern sikkerhedsdokumentation
- 2.2 Virksomhedens anvendelse og vedligeholdelse af sikkerhedsdokumentation
- 2.3 ISOBAR – intern sikkerhedsgennemgang
- 2.4 “Mønsterarbejdspladsen” – metode til intern sikkerhedsdokumentation

3. Økonomisk vurdering af sikkerhed

- 3.1&2 Økonomisk vurdering af arbejdsulykker

4. Sikkerhedskultur

- 4.1 Ændring af sikkerhedskulturer
- 4.2 Analyse af sikkerhedskulturer

5. Læring af ulykker

- 5.1 Tabsårsagsmodellen
- 5.2 Tripod – metode til læring af ulykker
- 5.3 Sikkerhedsorganisationens værktøj til læring af ulykker

6. Medarbejderinvolvering

- 6.1 Sikkerheds Element Metoden
- 6.2 ERFO – inddragelse af medarbejderne i forebyggelse af ulykker
- 6.3 RIV – inddragelse af medarbejderne i forebyggelse af ulykker
- 6.4 Systematisk orden og ryddelighed, 5*S

7. Sikkerhedstræning

- 7.1 Sikkerhedstræning for ledere
- 7.2. Systematisk sikkerhedstræning i virksomheden
- 7.3 Sikkerhedstræning med fokus på organisatorisk adfærd

8. Identificering af risici

- 8.1 Arbejdssikkerhedsanalyse
- 8.2 Risikovurdering af maskiner og tekniske hjælpemidler
- 8.3 Vejledning i risikoanalyse
- 8.4 Identificering af farekilder og vurdering af ulykkesrisici

9. Krav til leverandører

- 9.1&2 Virksomhedens arbejdsmiljøkrav til maskiner og tekniske hjælpemidler
- 9.3 Kundekrav til tjenesteyderes sikkerhedsarbejde

10. Beredskab

- 10.1 Planlægning af beredskab – herunder beredskabsplan for krisehjælp

Systematisk orden og ryddelighed 5•S

Arbejdspladser med rod og uorden øger risikoen for arbejdsulykker dramatisk. Effektivt sikkerhedsarbejde vil derfor naturligt omfatte programmer for orden, ryddelighed og god organisering.

5•S er en metode til at opnå systematiseret orden, ryddelighed og god organisering.

Metodebeskrivelsen giver en grundig introduktion til 5•S og præsenterer en fremgangsmåde for implementering af 5•S, der giver engagement og ejerskab hos den enkelte medarbejder. Derved styrkes virksomhedens sikkerhedsarbejde, og medarbejderne involveres mere aktivt.

NUL ARBEJDSULYKKER er et kampagnesamarbejde mellem Arbejdstilsynet og Industriens Branchearbejdsmiljøråd koordineret af AT, DI og CO-I.