



Af Anne Birkelund (ab@ga.dk)

DET' EN OMMER – CAPISCE!

Der er mange måder at fortælle en medarbejder på, at han eller hun har svipset. Det er nok sjældent, at det går så vidt som i Tuborg-reklamen på TV2. Men alle laver fejl. Og ofte er der behov for at ændre nogle procedurer, så den samme fejl ikke sker igen.

I en hektisk hverdag kan det imidlertid være vanskeligt at få talt om og håndteret fejlene på en ordentlig måde - medmindre det er sat i system. Det er det hos den grafiske virksomhed HT-Odense, og det har været med til at forbedre samarbejdet.

- Tidligere var der en tendens til, at hvis én begik en bommert, så fik han det ofte at vide sådan lidt bagom ryggen, fortæller virksomhedens adm. direktør Lars Hartung.

HTOdense har mange kunder inden for medicinalindustrien, og her koster

selv den mindste fejl dyrt. Eller som produktionschef Jan Olsen siger:

- Det er ikke så godt at bytte rundt på indlægssedlen til Viagra og hovedpinepiller.

Fejlene registreres

Det er også af hensyn til medicinskunderne, at HTOdense har indført ISO 9001. Det er et ledelsessystem, som stiller en række konkrete krav til, hvordan produktionen og de forskellige processer i en virksomhed skal foregå.

Et af kravene er den såkaldte afvigelsehåndtering, dvs. at alle fejl bliver registreret i et skema. Det kan være lige fra forkerte varer fra leverandørerne til manglende korrekturtelser i det endelige tryk.

- I stedet for at det bliver fejlet væk, har vi nu et redskab til at tage fat om problemet som en afvigelse og spørger:

Hvad kan vi gøre for at undgå, at det sker igen? Hvis det fx handler om en manglende godkendelse fra kunden, kan løsningen være, at der fremover skal foreligge en skriftlig godkendelse og en bestemt procedure før trykningen, siger Lars Hartung.

- Det giver en bedre dialog, hvor nogle tidligere måske gik og ventede på den rigtige lejlighed til at tage det op - og det kunne være svært i en travl hverdag med små gule sedler over hele skrivebordet.

Har blødt grænserne op

Nu står tingene sort på hvidt, og det har også fået betydning for samarbejdet på andre områder. Det gælder ikke mindst samarbejdet mellem de forskellige afdelinger.

- Før i tiden kunne det måske være vanskeligt at bede en trykker om at løse opgaver uden for trykkeriet. Men nu ¶

I en travl hverdag skal samarbejdet bare glide. Ifølge produktionschef Jan Olsen (tv), adm. direktør Lars Hartung og kvalitetskoordinator Bente Lindebjerg Clasen er der kommet mere synlighed og klarhed i samarbejdet i kraft af ISO 9001.

Foto: Hung Tien Vu



HTOdenses ledelsessystemer

HTOdense har 32 ansatte og er en del af Rosendahls Bogtrykkeri A/S.

HTOdense blev ISO 9001-certificeret i foråret 2008 og er nu i gang med at udvide systemet til også at indeholde krav fra GMP. Det står for Good Manufacturing Practice og er grundlaget for kvalitetssikring inden for lægemiddelproduktion. Ligesom ISO 9001 stiller GMP krav inden for bl.a. administration, personale, dokumentation, produktion og reklamation.

Baggrunden for at indføre GMP er, at en stor del af HTOdenses kunder er fra medicinalbranchen, hvor der stilles lige så høje krav til produkternes indpakning og indlægsedler som til selve medicinen.

Derudover har HTOdense indført ISO 14001, der stiller krav om løbende forbedringer af virksomhedens miljøindsats.

står der direkte, at han skal gå over og hjælpe til i bogbinderiet, når han er færdig med trykdelen, og hvordan tingene skal gøres klar til aflevering. Det gør det hele mere gennemskueligt, fortæller produktionschef Jan Olsen.

Der er skrevet instrukser for arbejdet i alle afdelinger, men det er ikke nok at vide, hvem der gør hvad i sin egen afdeling. Man skal også kende instrukserne for de andre afdelinger.

- Faktisk har det været med til at fjerne grundlaget for nogle af de konflikter, der kunne opstå tidligere. Det kunne fx være noget brok over, at folk vendte ryggen til eller gjorde sig usynlige, når fragtmanden kom med varer, og vores lagermand var på ferie. Men nu står der i håndbogen, hvilke procedurer der gælder, så der altid er nogen til at tage imod, siger Lars Hartung.

Stolte medarbejdere

For nogle kan det lyde som en spændetrøje, men det er det ikke, for ifølge kvalitetskoordinator Bente Lindebjerg Clasen bygger hele systemet netop på respekten for den enkeltes fagområde og kvalifikationer. Det vender vi tilbage til senere - først lidt om hendes møde med den grafiske branche.

Bente Lindebjerg Clasen blev ansat hos HTOdense sidste år for udelukkende at arbejde med ISO 9001. Hun kom fra en stilling som farmakonom på Odense Universitetshospital, og hun indrømmer gerne, at det var lidt af et kulturchok at komme fra en offentlig institution til en grafisk virksomhed.

- Jeg mødte nogle medarbejdere, der var utroligt stolte af deres arbejde og fagligt kompetente, men også en anelse ærekære. Her var det en fordel for mig at komme udefra. Det gjorde det nemmere for mig at stille alle de dumme

spørgsmål, og jeg oplevede, at folk meget gerne ville fortælle mig om deres arbejde, fortæller hun og fortsætter:

- Der var selvfølgelig også nogle medarbejdere, der sagde: Sådan har vi altid gjort - og vi gør det godt. Til det kunne jeg sige: Ja, det er jeg ikke i tvivl om, men vi kan jo alle lave fejl, og nu er det en gang kunderne og ikke mig, der kræ-

Der er en opfattelse i den grafiske branche af, at ledelsessystemer er udtryk for kontrol.

Lars Hartung, HTOdense

ver, at vi har et sådan system. Det har betydet, at vi har fået en god snak om, hvordan tingene fungerer, og hvad der eventuelt kan gøres for at forbedre dem.

Det er også Bente Lindebjerg Clasens erfaring, at ISO 9001 er et godt værktøj til at få forskellige systemer til at arbejde sammen. For nylig rykkede medarbejderne fra Nyborg Scantryk ind hos HTOdense efter en fusion i 2006. De havde hver deres procedurer og systemer, men nu er det hele samlet under ISO 9001.

Respekten for folks fag

Og nu til det med respekten: For når folk er stolte af deres arbejde, hænger det også ofte sammen med deres faglige kompetencer:

- Det er vigtigt at respektere folks faglige kompetencer og den fleksibilitet, det kræver af folk, når der pludselig skal flyttes rundt på opgaverne i produktionen, siger Lars Hartung, og Bente Lindebjerg Clasen supplerer:

- Derfor er det også vigtigt at inddrage medarbejderne, så de er med i hele opbygningsfasen og hele tiden informeres grundigt om, hvad der skal ske, hvorfor og hvornår.

I forhold til ISO 9001 skete det bl.a. ved, at medarbejderne selv var med til at lave instrukser for de enkelte afdelinger, at definere deres opgaver og indsamle de informationer, der skulle bruges. Desuden blev der dannet en ISO-arbejdsgruppe med folk fra de forskellige afdelinger, og der holdes månedlige møder for alle medarbejderne om, hvordan det går i virksomheden.

Behov for kritik

Samtidig er de alle tre enige om, det ville have været svært at gennemføre et så omfattende ledelsessystem som ISO 9001, hvis der ikke havde været fuldstændig opbakning

fra ledelse og medarbejdere.

- Men det har måske været nemmere for os at arbejde med, fordi vi i forvejen har ISO 14001 (miljøledelsessystem, red.) og er vant til at være underlagt kvalitetskrav fra kunderne i medicinalvirksomhederne, siger Lars Hartung.

Og han tvivler på, at det går lige så smertefrit igennem for andre virksomheder:

- Der er en opfattelse i den grafiske branche af, at ledelsessystemer er udtryk for kontrol. Mange virksomheder er konfliktsky, men hvis vi skal videreudvikle os, må vi også være kritiske over for hinanden og den måde, vi arbejder på, siger han.

Han mener, at det hænger sammen med den håndværksmæssige baggrund, som mange grafiske ledere har, og som ifølge ham betyder, at der ikke er nok fokus på den kommercielle drift.

- Mange virksomheder vil ikke engang kunne lave et organisationsdiagram. Det er måske også de steder, hvor der sidder nogle personer, der har gjort det samme i 30 år, og som ikke kan lide at blive kigget over skulderen, siger han.

Og så kan samarbejdet få trange kår, hvis man vil prøve noget nyt. ■