

FM SOM FORANDRINGSAGENT

Et projekt med fysiske ændringer i det internationale postcenter ved Københavns Lufthavn har reduceret sygefraværet, forbedret produktiviteten og ført til ændringer i kulturen på arbejdspladsen.

Af JAN AAGAARD,
journalist

FM kan spille en central rolle i at forandre kulturen på en arbejdsplads og medvirke til at styrke både medarbejdermotivation og bundlinje. Det er læren fra et projekt i PostNord om opgradering af faciliteterne i det internationale postcenter ved Københavns Lufthavn.

Opgaven blev løst af FM-afdelingen i PostNord i samarbejde med kulturdesignbureauet UiWE. UiWE har specialiseret sig i at skabe helhedsorienterede løsninger for mennesker og virksomheder ved at forbinde kultur- og rumforståelse.

Det internationale postcenter har over 250 ansatte og håndterer årligt 14 mio. breve og over 800.000 pakker, og det har en stigende produktion, da postkunderne sender stadig flere pakker.

Postcentret stod imidlertid med en række store udfordringer: Faciliteterne var langt fra tilfredsstillende og der havde gennem årene udviklet sig en usund kultur på arbejdspladsen med faglige kampe, arbejdsmiljøproblemer og negative nøgletal.

"Der var gennem årene blevet sparet på faciliteterne, og det havde ført til forringelser af arbejdsmiljøet, selv om intentionen netop var at redde arbejdspladser. Det hang ikke sammen, og det stod klart, at der måtte ske noget – ellers ville postcentret være blevet lukket," fortalte Thomas Nissen, Head of Facility Management, PostNord Danmark FM.

Der var behov for forandringer, og ideen var at ændre kulturen ved at bruge de bløde værdier som design og identitet til at opnå 'hårde' resultater som øget medarbejdertilfredshed, mindre sygefravær og bedre produktivitet. Der var kun lidt over én million kroner til rådighed til projektet, og man satsede på at gennemføre 6-7 fysiske ændringer i postcentret for at påvirke rum, miljø og relationer.

MEDARBEJDERNES BEHOV

UiWE blev sat på opgaven og kulturdesignbureauet lagde ud med at undersøge medarbejdernes behov og kortlægge de centrale touch points i postcentret som er de berøringspunkter som medarbejderne har med virksomheden og hinanden i løbet af en arbejdsdag.

"Vi var med postcentrets medarbejdere på arbejde både om dagen og om natten og var tydeligt til stede. Vi lavede observationer og interviews og havde også en masse uformelle samtaler med medarbejderne. På den måde fik vi en masse input, som vi kunne udkrystallisere til nogle centrale temaer, som vi kunne arbejde ud fra," fortalte Christian Pagh, partner og leder af UiWE.

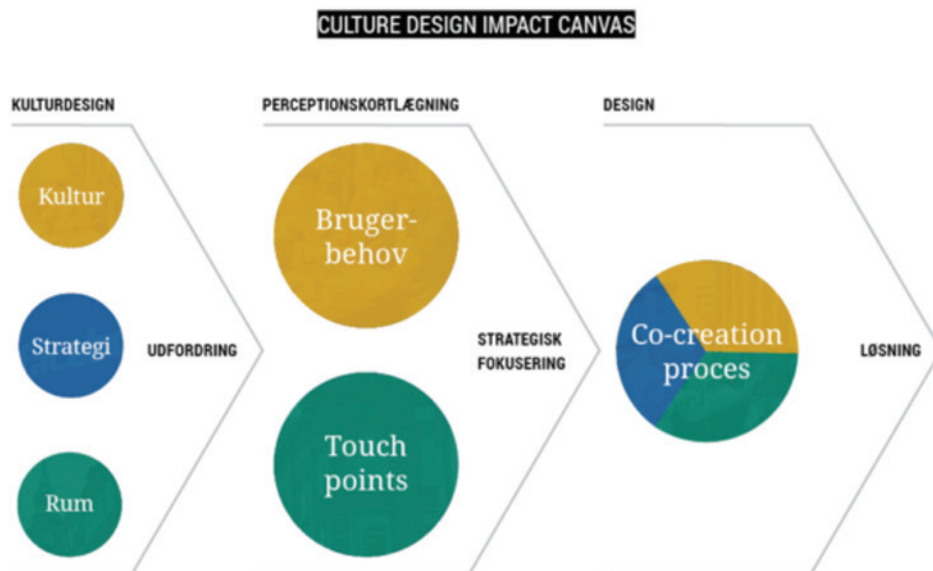
Det kom bl.a. frem, at medarbejderne oplevede arbejdspladsen som grim og ønskede sig en flot arbejdsplads, der udtrykker, hvad det internationale postcenter er.

UiWE kortlagde centrale "touch points", det vil sige de formelle og uformelle mødesteder, arbejdsituationer og kommunikationsflader.

På baggrund af en kultur- og rumanalysen pegede UiWE på, hvor og hvordan det ville være mest effektivt at sætte ind. Ledere og medarbejdere blev involveret i workshops, og der blev tidligt udarbejdet billedmateriale og visualiseringer for at give en større forståelse af, hvad ideerne gik ud på.

Processen resulterede i, at man fokuserede på at restrukturere og forbedre medarbejderfaciliteter. En række mindre og nedslidte touch points som f.eks. kafemaskiner, slikautomater osv., blev ryddet væk og i stedet blev der lavet et helt nyt medarbejderrum med masser af lys og en hyggelig atmosfære. Samtidig fik kantinen en markant æstetisk og funktionel opgradering. Der bliver også arbejdet videre udvikling af ude-

UiWE arbejde med en analysestrategi, der afdækker de kulturelle, arkitektoniske og strategiske aspekter af en virksomhed parallelt.



rum og et koncept for grafiske flader, der udtrykker postcentrets identitet.

Overordnet har medarbejderne - efter etableringen af de nye mødesteder - udtrykt begejstring for forløbet og de forandrede fysiske rammer. Christian Pagh sagde: "Medarbejderinvolveringen har været ret centralt for projektet, og det har skabt en følelse af ejerskab. Men det er vigtigt at kommunikationen med medarbejderne er præcis og afstemt med ledelsen. Og det er vores erfaring, at når man hurtigt visualiserer ideer og løsninger får man en meget bedre proces.

BEDRE END MÅLSÆTNINGEN

Den konkrete målsætning med projektet var – på den hårde bundlinje – at reducere sygefraværet med én procent og forbedre produktiviteten med én til to procent. Men resultaterne har været over al forvent-

ning med en reduktion i sygefraværet på to procent og en produktivetsforbedring på fem procent. Samtidig er timeforbruget i postcentret reduceret med næsten 11 procent.

"Vi har også opnået andre ting i forhold til nogle mere bløde målsætninger omkring kulturen på arbejdspladsen. Vi har bl.a. fået gjort op med de små "stammer", som bestemte i kaffestuerne. Det er ting, som er svære at måle på, men postcentret er i dag blevet en mønsterenhed i PostNord. Det er dem, de andre måler sig med."

"Projektet viser, at FM kan være en forandringsagent. Vi kan være dem, der starter den nye kultur for arbejdslivet," sagde Thomas Nissen.

OM THOMAS NISSEN

Thomas Nissen Head of Facility Management, er ansvarlig for den samlede FM løsning i PostNord Danmark, fordelt på 650.000 m2 produktions- og administrationsejendomme. Thomas har både som FM rådgiver og Head of Projects, arbejdet med at levere værdiskabende og strategisk support til kerneforretningen, til en stadig lavere omkostning. Visionen i PostNord FM DK er, at virksomhedens organisatoriske rammer, aktivt skal bidrage til udvikling af virksomhedens strategi, kultur og identitet. Thomas har en Executive Master i Ledelse(MMD) fra Copenhagen Business School og er censor på Konstruktør uddannelsens FM linje og formand for DFM's uddannelsesudvalg.

OM CHRISTIAN PAGH

Som grundlægger og leder af UIWE har Christian gennemført en lang række projekter både i eget regi og i samarbejde med en række af Danmarks førende virksomheder, tegnestuer, og vidensinstitutioner. Christian har specialiseret sig i at kvalificere samspillet mellem mennesker og rum. Christian er Cand.mag i Filosofi og moderne kultur og ekstern lektor på Copenhagen Business School's Department of Management, Politics & Philosophy.