

## FM som forandringsagent

Af Jan Aagaard

**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.**

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 Danmark i samarbejde med UiWE kulturdesignbureau. 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 tvister, arbejdsmiljøproblemer og negative nøgletal.

"Der var gennem årene blevet sparret 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 postcentrets eksistens måske være truet," fortæller Thomas Nissen, Head of Facility Management, PostNord Danmark.

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 – de berøringspunkter som medarbejderne har med virksomheden og hinanden i løbet af en arbejdsdag.

"Vi var tog med på arbejde både på dag- og nathold 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, vi kunne arbejde ud fra," siger 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 lagde vægt på at kortlægge centrale "touch points", det vi sige de formelle og uformelle mødesteder, arbejdsituationer og kommunikationsflader.

På baggrund af 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 – kaffemaskiner, 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 uderum og et koncept for grafiske flader, der udtrykker postcentrets identitet.

Overordnet har medarbejderne efter de nye mødesteder udtrykt begejstring for forløbet og de forandrede fysiske rammer. Christian Pagh siger:

”Medarbejderinvolveringen har været ret centralt for projektet, og det har skabt en følelse af ejerskab. Men det er vigtigt at kommunikationen med medarbejderne skal være præcis og afstemt med ledelsen. Og det er vores erfaring, at man ved hurtigt visualiserer ideer og løsninger får en meget bedre proces.

### **Bedre end målsætningen**

Den konkrete målsætning med projektet på den hårde bundlinje var at reducere sygefraværet med én procent og forbedre produktiviteten med en til to procent. Men resultaterne har været over al forventning med en reduktion i sygefraværet på to procent og en produktivetsforbedring på fem procent. Samtidig er timeforbruget i postcentret reduceret med næsten 11 procent. Disse gode resultater skal selvfølgelig ses i sammenhæng med INC ledelsens øvrige ledelsesmæssige optimering i produktionen. Styrken var at FM kunne kalibrere ledelsens forandringer med de organisationskulturelle forbedringer, og derved opskrue hastighed og succesrate på de nødvendige forbedringer.

”Samtidig har vi 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 sværere at måle effekten af, men postcentret har i dag potentialet til at blive en mønsterenhed i PostNord, dem de andre enheder måler sig med” siger Thomas Nissen.

”Projektet viser, at FM kan være en forandringsagent. Vi kan være dem, der starter den nye kultur for arbejdslivet.”

