

# Psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen

En evaluering af projektet: Udvikling af det psykiske arbejdsmiljø i Trafikstyring i Banedanmark

Hans Jørgen Limborg og Inger-Marie Wiegman  
December 2006





# Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Baggrund og forventninger</b> .....	<b>5</b>
1.1 Projektets historiske forløb .....	5
1.2 Forventninger og mål.....	8
1.3 Forudsætninger og vilkår .....	10
<b>2 Metode og den lokale proces</b> .....	<b>12</b>
2.1 Interne konsulenter – CASA-holdet .....	12
Sammensætning og individuelle forudsætninger .....	12
Rolle og opgaver .....	13
Træning og uddannelse .....	14
Udfyldelse af rollen.....	15
2.2 Dialogspillet om det psykiske arbejdsmiljø .....	16
Udvikling, form og indhold .....	16
Konkret anvendelse af spillet .....	18
<b>3 Processen centralt i Banedanmark</b> .....	<b>20</b>
3.1 Projektorganiseringen.....	20
3.2 Forankringen internt i Trafikstyring .....	21
3.3 Forankringen i Banedanmark .....	22
<b>4 Resultater</b> .....	<b>23</b>
4.1 Handlingsplaner.....	23
Mængde og form .....	23
Hvilke temaer blev prioriteret? .....	24
4.2 Hvad er der så sket?.....	27
Lokalt gennemførte handlinger.....	28
Regionalt eller centralt gennemførte handlinger .....	30
4.3 Effekt.....	32
Målinger af effekten.....	32
<b>5 Læring, fastholdelse og videreførelse</b> .....	<b>36</b>
5.1 Oplevede succeser og vanskeligheder .....	36
5.2 Fortsat brug og videreudvikling af projektets metoder .....	37
5.3 De interne konsulenter.....	38
5.4 Andre aktører.....	40

5.5	Den organisatoriske forankring .....	41
5.6	Hvad der ellers er lært .....	42
<b>6</b>	<b>Formidling af CASA-projektet .....</b>	<b>44</b>
6.1	Formidling undervejs.....	44
6.2	Afsluttende formidling i Trafikstyring .....	44
6.3	Øvrig formidling i og uden for Banedanmark .....	45
<b>Bilag 1</b>	<b>Oversigt over CASA-holdet. ....</b>	<b>47</b>
<b>Bilag 2</b>	<b>Tidsforløbet i projektet.....</b>	<b>49</b>

# Forord

Denne rapport omhandler et projekt om udvikling af det psykiske arbejdsmiljø i Trafikstyring i Banedanmark. Projektet blev gennemført i 2005-2006 og omfattede godt 500 trafikstyringsmedarbejdere.

Rapporten er udarbejdet af Hans Jørgen Limborg og Inger-Marie Wiegman fra TeamArbejdsliv ApS., som har fungeret som eksterne konsulenter på projektet. Rapporten bygger på dokumenter udarbejdet i forbindelse med projektet, seminarer afholdt for en gruppe af interne konsulenter som led i projektet, og på klimamålinger gennemført blandt alle medarbejdere i Banedanmark uafhængigt af projektet. Rapporten har været forelagt og drøftet i en projektstyregruppe bestående af:

Erling Weber Jensen, Områdechef

Niels Jessen, teamleder og projekt-tovholder

Erik Gaarde Madsen, sektionschef

Kurt Bertelsen, tillidsrepræsentant og næstformand i LSU-I

Jørgen Badura, sikkerhedsrepræsentant og medlem af DSIU og HSIU

Svend Erik Christensen, teamleder og daglig sikkerhedsleder

Dan Halstad, tillidsrepræsentant

Peter Jessen, Banekredsen, HK Trafik og Jernbane

Rapportens endelige formuleringer er forfatterens ansvar.

Vi håber, rapporten giver et indblik i et projekt, som det har været både spændende og lærerigt at medvirke i som konsulenter.

Det er vores håb, at projektets resultater og erfaringer fastholdes og videreføres i Trafikstyring. Vi håber også at erfaringerne kan give inspiration til resten af Banedanmark og til andre statslige arbejdspladser, som ønsker at sætte udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen!

Vi vil benytte lejligheden til at takke alle, vi har samarbejdet med i Banedanmark for den tillid, I har vist os, og alle i Trafikstyring, i projektgruppen og på CASA-holdet for det engagement og den arbejdsiver, som har gjort det til en fornøjelse for os at arbejde som konsulenter på projektet.

God læselyst!

Hans Jørgen Limborg og Inger-Marie Wiegman

# 1 Baggrund og forventninger

Projektet omfatter godt 500 trafikstyringsmedarbejdere, som arbejder i fjernstyringscentraler og kommandoposter i den enhed i Banedanmark, som varetager trafikstyring af jernbanedriften i størstedelen af Danmark.

Arbejdet er karakteriseret ved, at det i perioder med normal drift i vid udstrækning består af overvågning, mens det ved utilsigtede hændelser og uregelmæssigheder i togdriften kræver aktiv og ofte hurtig indgriben.

På fjernstyringscentraler, som der i alt er otte af, er der op til 70 medarbejdere fordelt på op til syv team. Der er altid flere medarbejdere på vagt samtidig og der arbejdes i døgndrift. På kommandoposter er der højst ét team, en del af arbejdet foregår alene og der arbejdes normalt ikke om natten.

Der anvendes i arbejdet teknologisk udstyr med en mere end 50 års aldersforskel. Det ældste – stadigt fungerende - mekaniske udstyr daterer sig tilbage til starten af 50'erne og fungerer side om side med det nyeste helt moderne elektroniske udstyr.

## 1.1 Projektets historiske forløb

Projektet blev oprindeligt startet af Banedanmark og HK Trafik og Jernbane i fællesskab, på baggrund af HK Trafik og Jernbanes første initiativ i oktober 2003. I samarbejde med konsulenterne udarbejdedes et forslag til projektets design og tidsforløb. Dette forslag udgjorde grundlaget for de første aftaler om igangsættelse af projektet.

Projektskitsen integrerede i første omgang indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø med APV-arbejdet og omfattede derfor en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø.

Projektskitsen blev i løbet af 2004 revideret flere gange. I første omgang førte ændringer i ledelsesforholdene til en udskydelse af projektet. Senere blev projek-

tets egen kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø taget ud, da der i samme periode var gennemført såvel en klimamåling som en sundhedsscreening i hele Banedanmark. Det vurderedes at yderligere spørgeskemakortlægninger ikke ville være hensigtsmæssige.

I løbet af november 2004 fastlagdes den endelige projektformulering, og der blev etableret en projektorganisation. LSUI blev tillagt opgaven som styregruppe for projektet, desuden nedsatte LSUI en projektgruppe, som skulle varetage kontakten til konsulenterne og have ansvaret for fremdriften.

Det var en del af projektets grundlæggende ide, at der skulle sikres "lokalt" engagement og forpligtelse. Derfor udpegedes en gruppe af 14 "interne konsulenter". En gruppe der på baggrund af konsulentfirmaet fik navnet "CASA-holdet". Desuden blev der af Banedanmark udpeget en tovholder for projektet, der stod for det direkte samarbejde med konsulenterne og planlægningen af projektets fremdrift.

For at styrke projektets økonomiske grundlag blev SCKK ansøgt om støtte, denne blev efterfølgende bevilget.

Indledningsvist blev der skabt en vidensbase for projektet, der udgjordes af:

- individuelle interview af samtlige interne konsulenter, hvorigennem arbejdets vilkår og rammer blev kortlagt
- gennemgang af de dele af klimaundersøgelsen og sundhedsscreeningen, der har relevans for det psykiske arbejdsmiljø
- relevant litteratur og materiale, der omhandler temaet<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Konsulenterne havde i samme periode fået til opdrag af Branchearbejdsmiljørådet (BAR) Transport og Engros, at udarbejde en vejledning om arbejdsforholdene ved trafikstyringsarbejdspladser. Materiale herfra blev inddraget som grundlag for projektet. Rapporten "Arbejdsmiljø og arbejdstilrettelæggelse ved trafikstyring indenfor jernbanedrift" findes i sin helhed på [www.bartransport.dk](http://www.bartransport.dk).



I marts 2005 samledes CASA-holdet til et to dages seminar. Gruppen bestod af såvel teamledere, tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter og "menige" trafikkontrollører, der samtidigt repræsenterer både store og små tjenestesteder og dækker hele landet. Holdet blev fortrolig med projektet og holdets opgave. Projektets videre forløb blev desuden planlagt i detaljer.

Derefter blev alle teamledere og tillidsvalgte informeret om projektet.

Konsulenterne fra TeamArbejdsliv<sup>2</sup> udviklede på baggrund af kortlægninger, interview og litteratur et dialogspil om det psykiske arbejdsmiljø i trafikstyring.

Fra samtlige team og tjenestesteder udpegedes mindst én medarbejder som sammen med teamlederen deltog i en temadag. På temadagen gennemgik den interne konsulent og en konsulent fra TeamArbejdsliv projektet og introducerede dialogspillet. Der blev i løbet af maj måned afholdt 16 temadage, hvor der i gennemsnit deltog 8 personer. Efterfølgende skulle de enkelte tjenestesteder inden d. 1. september udpege og prioritere hvilke problemer de mente burde løses, samt pege på forslag til løsninger. I perioden blev der arbejdet med materialet på langt de fleste tjenestesteder.

Ved at anvende spillet fik tjenestestederne mulighed for at inddrage den eksisterende viden i diskussionen. Samtidigt med at de skulle prioritere indsatsområder ud fra deres oplevelse af problemer. Spillet forløb således, at de konkrete indsatser som blev foreslået efterfølgende blev prioriteret i forhold til om tjenestedet selv kunne gennemføre de foreslåede ideer og initiativer, eller om der var behov for økonomiske eller faglige ressourcer fra organisationen. Alle forslag og ideer blev beskrevet og fastholdt på dokumenter, der indgik som en del af spillet.

I starten af september samledes CASA-holdet af interne konsulenter igen. Opgaven var at prioritere de indkomne forslag. Der var i alt fremkommet 89 forslag, som de enkelte tjenestesteder selv ville kunne gennemføre uden yderligere støtte, og 233 forslag, der krævede tildeling af ressourcer eller handling fra Trafiksty-

---

<sup>2</sup> Konsulenterne overgik fra 1. april 2005 fra CASA til TeamArbejdsliv.

rings ledelse. De forslag, der krævede støtte fra organisationen, blev nøje gennemgået og blev samlet tematisk for at skabe grundlag for en samlet indstilling til LSU-I.

Problemer og forslag, der vedrørte det fysiske arbejdsmiljø, blev beskrevet i et særligt APV-skema og behandledes videre i områdesikkerhedsudvalgene.

På denne baggrund udarbejdede projektgruppen i slutningen af september 2005 en indstilling til LSU-I. I indstillingen var der forslag til konkrete beslutninger om nogle punkter og forslag til, hvem i organisationen andre punkter skulle viderebehandles af eller formidles til. Der var også forslag til en ansvarlig fra henholdsvis A- og B-siden i LSU-I i forhold til hvert tema.

Forslagene blev i oktober 2005 behandlet i LSU-I, hvor der blev udpeget ansvarlige for de forskellige temaer og igangsat en konkret implementeringsplan.

I den følgende periode arbejdede tjenestestederne med gennemførelsen af de lokale handlingsplaner.

En række ændringer i organisationsstruktur og ledelse i Banedanmark og Trafikstyring i slutningen af 2005 var årsag til, at projektet fik begrænset opmærksomhed fra centralt hold. Således blev en planlagt evaluering af forløbet udskudt fra januar 2006 til september 2006.

Samtidigt blev der dog arbejdet videre med de konkrete handlingsplaner lokalt på tjenestestederne. I september blev evalueringen gennemført. Først blev der udarbejdet en oversigt over fremdriften af de mange handlingsplaner, dernæst samledes CASA-holdet i september 2006 og gennemførte over to dage en evaluering af projektets resultater, forløb og effekt. Denne evaluering udgør en væsentlig del af grundlaget for denne rapport.

## 1.2 Forventninger og mål

Projektets overordnede mål har været at styrke indsatsen for at udvikle og forbedre det psykiske arbejdsmiljø på de enkelte tjenestesteder inden for trafikstyring

ring. Projektets grundlæggende ide var at formidle viden om og erfaring med psykisk arbejdsmiljø direkte til de enkelte tjenesteder og team, samt støtte en proces, der på lokalt niveau ville gøre tjenestestederne i stand til at prioritere, hvilke forhold der kan og bør forbedres. Et grundlag der skulle sikre at man indenfor trafikstyring kunne målrette konkrete aktiviteter rettet mod at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Initiativtagerne fra HK Trafik og Jernbane havde som mål at styrke medarbejdernes inddragelse i udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø. Det viste sig at der kunne skabes en synergi mellem dette initiativ og Banedanmarks ønske om medarbejderudvikling og om at sikre et godt arbejdsmiljø.

I projektgruppen udvikledes en forventning om at projektet skulle skabe resultater, der var konkrete og relevante på det enkelte tjenestested, samtidigt med at der gennem projektets design kunne opbygges erfaringer med, hvorledes der kan arbejdes med psykisk arbejdsmiljø inden for de særlige rammer og vilkår som arbejdet med trafikstyring er underlagt.

Projektets udformning afspejler således mål og forventninger, først og fremmest ved at være opbygget omkring en gruppe af medarbejdere, udvalgt på tværs af tjenestesteder og ansættelsesstatus. Projektet har således i sig selv det mål at ruste denne gruppe til at indgå aktivt i processen, samt bibringe dem erfaringer og kompetencer, der kan anvendes fremover i Banedanmark.

SCKK's beslutning om at støtte projektet tog netop udgangspunkt i CASA-holdets rolle og opgave, og i den grundlæggende ide om at uddanne sådanne interne konsulenter.

Det var et mål for projektet at styrke de eksisterende samarbejdsstrukturer, som varetager arbejdet med arbejdsmiljøet, herunder SU, SiO og de lokale team. Det blev f.eks. besluttet at projektet skulle danne baggrund for og bidrage til udarbejdelse af de lovpligtige APV'er såvel i forhold til det psyko-soziale område som det fysiske arbejdsmiljø. Endvidere blev projektet, som nævnt på et tidligt tidspunkt ændret, så det byggede på andre gennemførte kortlægninger frem for selv at iværksætte endnu en kortlægning. Det blev derfor et konkret mål for projektet at

udnytte den viden som Klimamålingen og Sundhedsscreeningen havde tilvejebragt.

### 1.3 Forudsætninger og vilkår

Der har i den periode, projektet blev forberedt og gennemført, fundet ret omfattende ledelsesmæssige og organisatoriske forandringer sted i Banedanmark som helhed og i Trafikstyring. Forandringer som på forskellig måde har præget arbejdsforholdene og det psykiske arbejdsmiljø for medarbejderne i Trafikstyring.

Der har været fire forskellige direktører i Banedanmark fra tanker om projektet første gang blev forelagt ledelsen og til i dag. Dette har konkret haft betydning for tidspunktet for projektets start. Forstærket af det store politiske og pressemæssige fokus på togdriften, har hvert direktørskift påvirket hele organisationen og givet anledning til usikkerhed om de fremtidige organisatoriske forhold i Trafikstyring og dermed også om projektets fremtid. Banedanmark har i perioden været påvirket af både afskedigelser, ansættelsesstop og millionstore ekstrabevillinger til vedligeholdelse af jernbanenettet. Af betydning for trafikstyringsmedarbejderne har også været, at trafikinformationen er blevet opprioriteret med ansættelse af en trafikinformationschef og etablering af et særligt team af informationsmedarbejdere.

Internt i Trafikstyring har der også været flere strukturændringer i projektperioden. Tidligere adskilte enheder blev tidligt i projektperioden sammenlagt, mens Trafikstyring ved en senere organisationsændring er blevet delt i 2 selvstændige enheder. I forbindelse med denne ændring blev den tidligere leder af Trafikstyring, som havde en meget central rolle i opfølgningen af projektet, omplaceret og erstattet af en ny leder. Herudover er 2 store kontrolrumsbyggerier henholdsvis blevet sat i gang og taget i brug i projektperioden, og projektet "Driften i fokus" blev søsat i projektperioden. Senest er en ændring af ledelsesstrukturen på teamlederniveau blevet annonceret og gennemført.

Ud over de organisatoriske forandringer har der i projektperioden været en række trafikale hændelser og omstændigheder, som har påvirket de driftsmæssige forhold for Banedanmark i almindelighed og trafikstyringsmedarbejderne i særde-

leshed. Forhold, som ingen direkte sammenhæng har med projektet, men som har haft betydning for medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø og den driftsmæssige virkelighed, som projektet har fundet sted i og som dets resultater derfor skal vurderes i lyset af.

En kraftig storm, en alvorlig S-togsulykke, et afsporet godstog og en påsejling af Storebæltsbroen inden for få måneder betød store problemer for togdriften i starten af 2005. Terrorangreb på tog i London og efterfølgende i Madrid senere i 2005 betød omfattende sikkerhedsforanstaltninger som resulterede i store forsinkelser. Fartnedsættelser på hovedstrækningen København-Århus som følge af problemer med skinnenettet har fra sommeren 2005 i større eller mindre omfang sat sit præg på togdriften. Alt dette har sammen med diverse strømudfald, åbning af nye banestrækninger, mandskabs- og materielproblemer hos operatørerne m.m., betydet at togdriften i de to år, projektet har forløbet, har været usædvanligt hårdt ramt af uregelmæssigheder og at trafikstyringsmedarbejderne som følge heraf har haft unormalt hektiske arbejdsforhold.

## 2 Metode og den lokale proces

### 2.1 Interne konsulenter – CASA-holdet

Der har fra et meget tidligt tidspunkt i udviklingen af projektidéen været lagt vægt på, at en gruppe af interne ”konsulenter” skulle spille en central rolle. Om projektets mål og gruppen af interne ”konsulenter” rolle heri hedder det i den endelige projektbeskrivelse:

”Det er dette projekts mål at udnytte den viden, som kortlægningerne tilvejebringer i kombination med forskningsbaseret viden om denne type arbejde og eksisterende erfaringer blandt personalet til at styrke lokale aktiviteter. Processen skal fremmes af etableringen af en gruppe af interne ”konsulenter”, der rustes til at støtte de enkelte lokale tjenestesteder.”

Gruppen af interne konsulenter fik hurtigt betegnelsen ”CASA-holdet”.

#### **Sammensætning og individuelle forudsætninger**

CASA-holdet på i alt 14 personer plus en tovholder blev sammensat, så de til sammen repræsenterede en stor bredde i Trafikstyring opgavemæssigt, geografisk og i forhold til store og små tjenestesteder. Der var menige medarbejdere, som aldrig havde deltaget i projekter før, og der var sikkerhedsrepræsentanter, garvede tillidsrepræsentanter og teamledere, heraf en med funktion af daglig sikkerhedsleder. Et par af deltagerne havde også været aktive i en tidligere gennemført proces i Trafikstyring kaldet ”Etisk Regnskab”. En oversigt over CASA-holdet er vist i bilag 1.

Den officielle udpegning skete i januar 2005, men mange af repræsentanterne var blevet kontaktet noget tidligere – før den sidste udsættelse af projektstarten. En enkelt udpeget blev af projektet uvedkommende årsager udskiftet inden projektstart og et par udpegede skiftede funktion undervejs i projektperioden. Alle 14 forblev på holdet gennem de godt 1½ år, projektet reelt forløb.

## Rolle og opgaver

CASA-holdets overordnede opgave var at ”støtte de lokale tjenestesteder med at styrke de lokale aktiviteter for at udvikle det psykiske arbejdsmiljø i Trafikstyring”.

Mere konkret blev holdets opgaver defineret som:

- Bidrage med egne erfaringer om arbejdet med trafikstyring og derigennem bibringe de eksterne konsulenter den nødvendige indsigt
- Vurdere de forskellige betydningsfulde faktorer i det psykiske arbejdsmiljø med relevans for trafikstyring
- Forstå værdien og udbyttet af de eksisterende kortlægninger (sundhedsmåling og klimamåling)
- Sammen med de eksterne konsulenter udarbejde metoder og redskaber til projektets konkrete gennemførelse og fastlægge den praktiske planlægning
- Sammen med de eksterne konsulenter gennemføre temadage for (hold af) tjenestesteder med introduktion og afprøvning af metoder og redskaber
- Støtte det enkelte hold eller tjenestested i brugen af metoder og redskaber og udarbejdelsen af handlingsplaner med opbakning fra de eksterne konsulenter
- I fællesskab prioritere de udarbejdede handlingsplaner
- Facilitere implementeringen af de prioriterede forbedringer med støtte fra de eksterne konsulenter
- Evaluere projektet sammen med de eksterne konsulenter

For at stille alle tjenestesteder lige og for at sikre en uafhængig konsulentrolle, blev hver CASA-holds-medlem konsulent for mellem 2 og 8 team/tjenestesteder, hvor de ikke selv var ansat. For at begrænse rejseaktiviteten blev en geografisk opdeling mellem Jylland/Fyn og Sjælland/København opretholdt.

CASA-holdets medlemmer har haft forskellige forventninger til deres rolle spændende fra nogen skepsis og undren over at netop de var udpeget til stor lyst til og forventning om at kunne medvirke til at forbedre kollegers forhold gennem noget konkret og brugbart.

## Træning og uddannelse

Den primære uddannelse og træning har fundet sted på tre 2-dages seminarer, holdet har været samlet. Seminarerne har været formet som arbejdsseminarer, hvor der hver gang har været konkrete opgaver, der skulle løses og aktiviteter, der skulle planlægges. Der er på seminarerne blevet anvendt en række anskueliggørende og dialogbaserede arbejdsmetoder ("Living statement", cafémetode, "portrætpræsentation", "walk and talk", historieværksted m.fl.), som udover at have tjent et konkret formål på seminaret også har været en demonstration af en arbejdsmetode, som kan anvendes i andre sammenhænge. Hvert seminar er sluttet med en aftale om, hvem der skulle sikre, at de skabte resultater blev formidlet og at trufne beslutninger blev ført ud i livet.

Der har mellem seminarerne været konkrete opgaver, som alle på CASA-holdet har skullet udføre – primært i relation til de tjenestesteder, de på første seminar blev intern konsulent for. CASA-holdet har ved løsningen af disse opgaver kunnet kontakte de eksterne konsulenter eller projektets tovholder, hvis der var noget, de var i tvivl om eller havde brug for hjælp til. Denne støtte har primært fundet sted via telefon og mail – i enkelte tilfælde har CASA-holds-konsulenten og den eksterne konsulent også mødtes.

Herudover har nogle fra CASA-holdet påtaget sig at løse opgaver, som det af tidsmæssige grunde ikke var muligt at færdiggøre på seminarerne. En gruppe af sikkerhedsrepræsentanter og sikkerhedsansvarlige teamledere påtog sig således efter første seminar at fastlægge APV-processen og udforme det APV-skema, som blev introduceret i forbindelse med projektet. Tilsvarende påtog en gruppe sig efter andet seminar at udarbejde en samlet oversigt over de lokale handlingsplaner, der var indsendt til orientering.

Den enkeltaktivitet, som har gjort størst indtryk på de fleste fra CASA-holdet, var gennemførelsen af temadagene, hvor den interne konsulent sammen med en af de eksterne konsulenter skulle formidle projektets intention, demonstrere dialogspillet og indgå konkrete aftaler med de team og tjenestesteder, de hver især var intern konsulent for.



Denne opgave blev vanskeliggjort af, at det dialogspil, som skulle demonstreres på møderne, først blev færdigudviklet tæt op til de første møders afholdelse. Den enkelte CASA-holds-konsulent havde derfor kun i begrænset omfang mulighed for at sætte sig ind i spillet før temadagene, og CASA-holdet havde ikke – som ellers ville have været ideelt – mulighed for samlet at afprøve spillet inden de hver især skulle præsentere det for ”fremmede” kolleger.

”Learning by doing” har således været et mere udbredt læringskoncept end oprindelig påtænkt.

### **Udfyldelse af rollen**

Der er selvfølgelig forskel på, hvor aktivt og energisk, de forskellige medlemmer af CASA-holdet har kastet sig over opgaven. De konkrete opgaver, der er blevet stillet, er generelt blevet løst med stor omhu – både på de arbejds-seminarer, hvor holdet har været samlet, og når opgaven har skullet løses ”hjemme”.

CASA-holdet har været et helt uvurderligt bindeled mellem projektet og det enkelte team/tjenestested. CASA-holdet har været ansvarlig for al kommunikation med team og tjenestesteder om tilrettelæggelsen af temadagene, indsamlingen af handlingsplaner og opfølgningen på gennemførelsen af de lokale handlingsplaner. Kommunikationen er typisk foregået gennem en udpeget kontaktperson blandt medarbejderne og/eller gennem teamlederen.

Det er blevet oplevet vanskeligt at være konsulent for et ”fremmed” tjenestested, fordi det har været svært at følge op, når man ikke er der i hverdagen. Typisk har opfølgningen fundet sted pr. mail – i nogle situationer suppleret med telefonisk kontakt. Ud over på de planlagte temadage, har CASA-holdet kun i yderst begrænset omfang været ”udgående” som konsulenter.

Selvom CASA-holds-konsulenterne generelt har oplevet deres rolle som klar, har der været nogen uklarhed om, hvor opsøgende de skulle være.

”De kørte selv. Var det os, der skulle opsøge dem eller skulle de spørge os?”

”Vi er ikke blevet rykket og har nok ikke selv spurgt nok efter det.”

”Jeg vidste, hvad jeg skulle på temadagen, men så tabte jeg kontakten med mit sted.

De konkrete opgaver var lettere, herefter blev det uklart.”

*(Udsagn fra evalueringsseminaret)*

På de tjenestesteder, hvor en fra CASA-holdet har været ansat, har denne person i mange tilfælde fået en rolle som "skygge-konsulent". I nogle tilfælde efter aftale med den udpegede CASA-holds-konsulent, i andre mere spontant – fordi den pågældende som teamleder har haft en naturlig "indpiskerrolle", fordi vedkommende er blevet kontaktet af kollegaer eller teamledere, eller fordi vedkommende selv har påtaget sig "indpiskerrollen" på eget tjenestested.

"Det har været sådan at nogle tjenestesteder er gået til den, der er hos dem selv, i stedet for til den, der var udpeget."

*(Udsagn fra evalueringsseminaret)*

## 2.2 Dialogspillet om det psykiske arbejdsmiljø

### Udvikling, form og indhold

Projektets mål var at skabe en ramme, som gjorde det muligt at diskutere problemer og løsninger, knyttet til det psykiske arbejdsmiljø på det enkelte tjenestested og i de enkelte team. En sådan "ramme" skulle derfor omfatte formidling af viden om psykisk arbejdsmiljø og en fortolkning af denne viden i forhold til det konkrete arbejde der udføres i trafikstyring. Men den skulle også kunne skabe en situation, der gjorde det muligt for grupperne at diskutere og prioritere forhold i deres eget psykiske arbejdsmiljø. En diskussion der ikke altid er tradition for og som kan opleves vanskelig for mange.

På det første seminar med CASA-holdet blev det hurtigt klart for de eksterne konsulenter, at der var en stor interesse for mere viden om psykisk arbejdsmiljø, men den skulle formidles kort, klart og overskueligt. Samtidigt var det oplagt at jo mere en sådan viden kunne formidles i lyset af de konkrete vilkår, der kendetegner arbejdet i Trafikstyring, desto mere relevant ville det blive oplevet.

Valget faldt derfor på at udvikle et dialogspil, der indholdsmæssigt udnyttede den viden, projektet i forvejen havde opbygget om vilkårene i trafikstyring. Som procesværktøj kan dialogspillet anvendes til at strukturere en dialog, hvor gruppen holder fokus på problemstillingen i den afsatte tid, kommer omkring alle relevante temaer, og prioriterer de temaer, der opleves mest relevante af gruppen selv.

Endelig indebærer dialogspillet den fordel, at det kan gennemføres af gruppen selv, blot et medlem har modtaget en kort instruktion i metoden.

Selve spillets opbygning, forløb, hjælpemidler og indhold er beskrevet detaljeret i hæftet: "Spillet om psykisk arbejdsmiljø i Trafikstyring".

Spillet omfatter 20 problemkort med 20 emner, der er prioriteret på baggrund af såvel interview med det interne CASA-hold, den gennemførte klimamåling og sundhedsscreening, som foreliggende viden om psykisk arbejdsmiljø. De 20 emner er:

1. Irriterende støj og uro
2. Klare mål god prioritering
3. Mening i arbejdet
4. Arbejdstider og turskift
5. Klarhed om roller
6. Anerkendelse og belønning
7. Tryghed og sikkerhed i ansættelsen
8. Information
9. Støtte fra ledelse og kolleger
10. Indflydelse i arbejdet
11. Traumatiske hændelser
12. Spidsbelastninger og stress
13. Stort ansvar for andres sikkerhed
14. Omgangstonen, skrevne regler og kutymer
15. Mobning og uhensigtsmæssig adfærd
16. Rygning
17. Sundhed, motion og kost
18. Kompetenceudvikling og uddannelse
19. Teknologi og mennesker
20. Alenearbejde

Der var desuden et par kort med mulighed for selv at tilføje relevante emner.

Emnerne er beskrevet så teksten samlet svarer til en halv A4 side. På forsiden af problemkortene er angivet en række spørgsmål, der anvendes til at drøfte problemets relevans og omfang. På bagsiden er medtaget en række informationer om temaet. De er opdelt i tre rubrikker: aktuel viden om problemets karakter og alvor, fakta om problemets omfang i Trafikstyring samt vurderinger af om proble-

met har en særlig karakter i trafik-produktion. Et eksempel på et af kortene er vist herunder.

<p><b>Stort ansvar for andres sikkerhed</b></p> <p><b>Hjælpe spørgsmål</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Opleves det som en belastning i arbejdet at fejl kan have alvorlige konsekvenser for mange mennesker?</li><li>➤ Ved du hvem du skal spørge til råds, hvis der opstår situationer, hvor du ikke føler dig 100 % sikker på hvad der er rigtigt at gøre?</li></ul> <p>Kort nr. 13</p>	<p><b>Hvad ved vi om at have et stort ansvar for andres sikkerhed som et problem?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• I en række jobs er det et vilkår at de funktioner man udfører, har betydning for andre menneskers sikkerhed. Det kan være belastende, hvis man føler sig usikker på hvad der skal gøres.</li><li>• Ved den slags arbejde er det vigtigt at alle kender kommandovejen, hvis der skal træffes hurtige eller vanskelige beslutninger</li></ul> <p><b>Er det et problem i Trafikproduktion?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Willisundersøgelsen viser at 84 % af de ansatte i Trafikproduktion angiver at deres arbejde kræver at de skal træffe hurtige beslutninger som kan have store konsekvenser for mange mennesker.</li><li>• Willisundersøgelsen viser, at 8 % finder det belastende, at de har et stort ansvar i arbejdet.</li><li>• Interviewene viser, at det opleves belastende, når tekniske forhold eller stor trafikthed vanskeliggør en sikkerhedsmæssig forsvarlig trafikafvikling.</li><li>• Interviewene viser, at det store ansvar er med til at gøre jobbet meget meningsfuldt for mange medarbejdere.</li></ul> <p><b>Har det en særlig karakter i trafikproduktion?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Arbejdet i trafikproduktion er direkte knyttet til mange menneskers sikkerhed, derfor ligger det i bughovedet at fejl kan få alvorlige konsekvenser. De fleste mulige fejlsituationer er beskrevet, og der laves løbende indberetninger af fejl. Sådanne indberetninger tjener såvel til kontrol som til at lære, så man undgår de samme fejl.</li></ul>
---	---

*Eksempel på kort fra det udviklede dialogspil*

## Konkret anvendelse af spillet

Spillets forløb var fastlagt således, at alle kort blev gennemgået, således at alle de 20 problemstillinger blev vurderet. Informationerne på kortet blev læst højt, således at alle fik de samme informationer. Herefter tog det pågældende team eller tjenestested i fællesskab stilling til hvilke problemer, de oplevede relevante. Med udgangspunkt i de tre højest prioriterede problemer udtænkte teamet forslag til, hvorledes problemet kunne løses eller begrænses. Disse ofte meget konkrete forslag blev herefter opdelt efter om teamet ville kunne løse det selv, eller om der ville være behov for hjælp/støtte og ressourcer udefra for at løse det.

De løsningsforslag, teamet selv kunne gennemføre, blev samlet i teamets egen handlingsplan, mens de løsningsforslag, der krævedes hjælp eller støtte til at gennemføre, blev samlet i en anden handlingsplan. Til nedskrivningen af handlingsplaner blev der udviklet to skemaer. Skemaet til at skrive handlingsplanen til lokal gennemførelse blev kaldt "CASA skema 1", mens skemaet til den hand-

lingsplan, der krævede støtte eller stillingtagen centralt fra, blev kaldt "CASA Skema 2". Skemaerne blev indsamlet af CASA-holdskonsulenten og bragt videre til samlet prioritering og behandling i projektgruppen og LSU-I.

Samtlige tjenestesteder blev inviteret til at deltage i en temadag om spillet med en teamleder og en medarbejder fra hvert tjenestested. På de store tjenestesteder deltog dog mindst én person fra hvert team, med repræsentation af såvel teamledere som medarbejdere. Disse personer fik ansvaret for at gennemføre kortlægning og udarbejde handlingsplaner i eget team/tjenestested, og de blev orienteret om hvordan de kunne rekvirere dialogspillet, der blev produceret løbende i Banedanmarks trykkeri.

Der blev afholdt i alt 16 temadage og samtlige team/tjenestesteder deltog.

Temadagen blev gennemført af den CASA-holds-konsulent, der havde ansvar for tjenestestedet, samt en af de eksterne konsulenter. Mødet indeholdt en beskrivelse af projektet, et kort oplæg om psykisk arbejdsmiljø ved trafikstyring af jernbanedrift og en gennemførelse af et prøvespil, således at deltagerne blev fortrolige med metoden.

Der er ikke lavet en opsamling af omfanget af brugen af spillet, men efterspørgslen (alle tjenestesteder har rekvireret et) og tilbagemeldingerne peger på, at det er anvendt i et meget stort omfang. Erfaringer med brugen er beskrevet i afsnit 4.2.

## 3 Processen centralt i Banedanmark

### 3.1 Projektorganiseringen

Det blev på et tidligt tidspunkt besluttet, at LSU-I skulle være styregruppe for projektet. Begrundelsen var, at det var det eksisterende samarbejdsforum, hvor Trafikstyrings chef, som var projektets formelle "ejer", sad for bordenden og hvor HK besad næstformandsposten ved en tillidsmand, som samtidig var en del af CASA-holdet.

LSU-I's størrelse, sammensætning og mødeform betød, at det mere blev af navn end af gavn, LSU-I fungerede som styregruppe. Med en deltagerkreds på omkring 20 personer med et meget forskelligt kendskab til projektet, var det vanskeligt at have egentlige drøftelser af projektets indhold, udfordringer og resultater på disse møder.

Selvom CASA-projektet indgik som punkt på dagsordenen på adskillige LSU-I-møder i perioden, var det som ét punkt på en lang dagsorden. LSU-I-møderne blev - naturligt nok - planlagt og i nogle tilfælde flyttet af hensyn til udvalgets andre sager. Forventningen var, at det var de eksterne konsulenter, som blev inviteret til at deltage under punktet, der fortalte om projektet. Den omstændighed, at hverken projektets tovholder eller den ansvarlige repræsentant fra HK Trafik og Jernbane havde sæde i LSU-I, betød, at formidlingen mellem projektet og LSU-I kom til at gå meget gennem de eksterne konsulenter og til dels gennem de repræsentanter for CASA-holdet, som havde sæde i LSU-I.

En projektgruppe under LSU-I med deltagelse af to chefer, en ledelses- og 3-4 medarbejderrepræsentanter, hvoraf de fleste - men ikke alle - var med på CASA-holdet, projektets tovholder, den ansvarlige repræsentant fra HK Trafik og Jernbane og de eksterne konsulenter fungerede i nogen grad reelt som styregruppe. Gruppen var imidlertid ikke samlet særlig tit i projektførelsen og havde ingen formel beslutningskompetence. Det var dog ved indkaldelse af denne gruppe, at formen og tidspunktet for gennemførelsen af den endelige evaluering blev besluttet.

## 3.2 Forankringen internt i Trafikstyring

Selvom projektorganiseringen i udgangspunktet virkede både hensigtsmæssig og logisk, er det vores vurdering, at den ikke i praksis viste sig at sikre en tilstrækkelig bred forankring og ejerskab i Trafikstyring. En intention om jævnlige møder mellem de eksterne konsulenter og chefgruppen blev aldrig en realitet. Sådanne møder kunne måske have mindsket sårbarheden og dermed den usikkerhed om projektets status, som chefskiftet i starten af 2006 betød. De kunne også have medvirket til at sikre en mere ensartet viden om og opbakning til projektet blandt sektionscheferne, end det ved evalueringen viste sig at CASA-holdet havde oplevet.

En noget kaotisk proces - først i projektgruppen og senere i LSU-I - omkring prioriteringen af den centrale indsats på baggrund af de mange handlingsplaner med konkrete forslag og ønsker gjorde det vanskeligt at skabe og fastholde et overblik over, hvem i Trafikstyring eller andre dele af Banedanmark, der skulle informeres eller inddrages i forbindelse med løsningen. Da mange problemer og ønsker, som det fremgår af næste kapitel, havde direkte kobling til forhold andre steder i Banedanmark, var der nemlig langt fra kun tale om forhold, som LSU-I havde kompetence til at løse.

CASA-projektet forløb med en meget forskellig grad af intensitet og synlighed i forhold til medarbejderne i Trafikstyring. Sommeren 2005 var en meget hektisk og meget synlig periode. I efteråret 2005 fulgte en vanskelig og langt mindre synlig proces med projektgruppens og styregruppens (LSU-i's) arbejde med prioritering af den indsats, der krævede central støtte. En vigtig del af denne proces bestod i at formidle forespørgsler, ønsker og påpegning af uhensigtsmæssigheder videre til andre dele af Banedanmark. Denne videreformidling blev i sidste ende koncentreret på så få personer (formanden og til dels næstformanden i LSU-i), at processen blev meget sårbar. I 2006 har der været en begrænset fokus på CASA-projektet, og mange har opfattet det som gået i stå. Som det fremgår af det følgende resultatafsnit, har der lokalt såvel som centralt været arbejdet med implementering af mange af de konkrete forslag. Sammenhængen til CASA-projektet har dog nok været uklar i mange tilfælde.

### 3.3 Forankringen i Banedanmark

En intention fra konsulenternes side om at sikre en kobling til Banedanmark centralt, herunder ikke mindst til HR-funktionen, lykkedes aldrig rigtigt.

Det lykkedes ganske vist at få HR-funktionen til at udarbejde særkørsler for svarene fra Trafikstyring af den nyligt gennemførte klimamåling, ligesom en medarbejder fra HR præsenterede resultaterne på det første seminar for CASA-holdet. Banedanmarks arbejdsmiljøkonsulent medvirkede på det projektgruppemøde, hvor de mange forslag blev samlet til en indstilling til LSU-I. Det lykkedes derimod aldrig – trods adskillige forsøg – at få Banedanmarks personaleblad, Baneavisen, til at skrive noget om projektet. Et interview med de eksterne konsulenter, som blev gennemført på opfordring fra CASA-holdet, blev således aldrig bragt.

Om den manglede succes med at skabe en mere fast kobling til HR og Information skyldes manglende viden, interesse eller ressourcer centralt i Banedanmark, eller om den skyldes et ønske fra Trafikstyring om at fastholde et entydigt ejerskab til projektet, er vanskeligt for os at afgøre.



## 4 Resultater

### 4.1 Handlingsplaner

Det første synlige resultat af CASA-projektet var de handlingsplaner, der hen over sommeren 2005 blev udarbejdet af det enkelte team på de områder, som teamet prioriterede som vigtigst at gøre noget ved. Det var både handlingsplaner med de ting, som teamet selv kunne gøre noget ved (CASA skema1), og handlingsplaner med de problemer, som teamet skulle have hjælp fra organisationen til at løse (CASA skema 2).

#### Mængde og form

Handlingsplanerne skulle udarbejdes hen over sommerperioden med deadline i slutningen af august 2005, så de kunne indgå i den samlede behandling på CASA-holdets seminar 31. august-1. september. Af de i alt 64 team og tjenestesteder indsendte de 55 handlingsplaner, 3 meddelte, at de ikke havde nogen problemer og derfor ikke havde behov for at udarbejde en handlingsplan, 2 mindre tjenestesteder, der stod foran lukning, valgte ikke at udarbejde nogen handlingsplan. Kun 4 team eller små tjenestesteder meldte aldrig tilbage inden den forholdsvis snævre tidsramme, hvilket vi finder ret imponerende.

Handlingsplanerne omfattede i alt 89 punkter, som teamet/tjenestestedet selv kunne gøre noget ved, og 233 punkter, som der ønskedes støtte eller hjælp til fra organisationen.

Der var naturligvis stor forskel på handlingsplanernes omfang og på hvor meget arbejde, der var lagt i udarbejdelsen. Samlet set var der tale om et helt overvældende materiale, som vidnede om en meget omfattende og engageret lokal proces. Omfanget af materiale var så overvældende, at det i nogen grad væltede den plan, der fra konsulenternes side var lagt for prioriteringsprocessen på seminaret. Det betød at det, på trods af en meget intensiv arbejdsindsats, ikke (fuldt ud) lykkedes at få de mange forslag og ønsker bearbejdet til en indstilling til projekt- eller styregruppen

Handlingsplanerne blev sendt eller mailet til CASA-holds-konsulenten for det pågældende tjenestested – holdets egen handlingsplan til orientering, den med behovet for hjælp til videre behandling. Langt de fleste handlingsplaner blev sendt i de i projektet udarbejdede skemaer, de fleste i elektronisk form (som efter forslag på temadagene blev besluttet udsendt), en del blev sendt i papirform – typisk håndskrevet.

Det forhold, at ikke alle handlingsplaner forelå elektronisk, vanskeliggjorde den efterfølgende formidling til projektgruppen og LSU-i og den videre behandling af de mange forslag og ønsker.

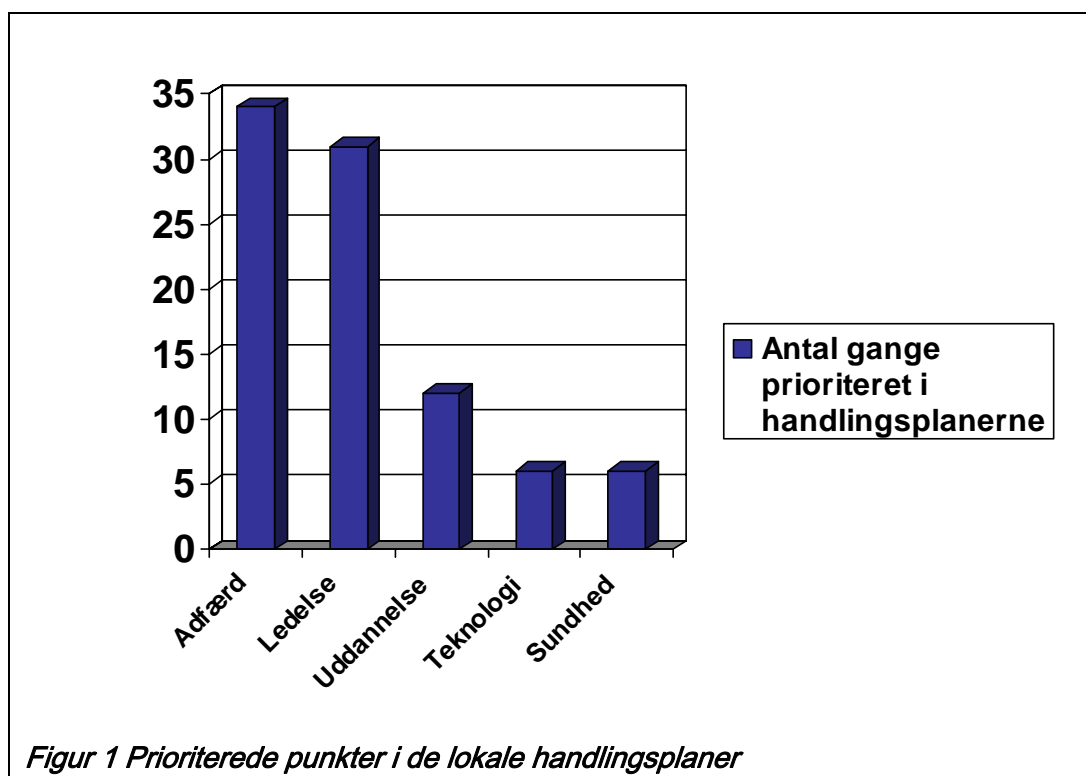
### Hvilke temaer blev prioriteret?

Der er stor forskel på, hvilke temaer, der blev prioriteret i forhold til en lokal indsats, og hvilke der ønskedes støtte til fra organisationen. Ved opgørelsen af fordelingen på de temaer, der blev prioriteret i handlingsplanerne, har vi for overskuelighedens skyld valgt at samle de 20 temaer fra dialogspillet i 5 overordnede temaer. Disse 5 overordnede temaer er:

- **Teknologi** (kortene "Teknologi og mennesker" og "Irriterende støj og uro" (hvor det handler om det tekniske udstyr))
- **Uddannelse** (kortet "Kompetenceudvikling og uddannelse")
- **Sundhed** (kortene "Sundhed, motion og kost" og "Rygning")
- **Adfærd/Socialt samspil** (kortene "Omgangstonen, uskrevne regler og kutymer", "Mobning og uhensigtsmæssig adfærd", "Information" (hvor det er kommunikationen internt i teamet), "Støtte fra ledelse og kolleger"(hvor det handler om støtte fra kollegerne) og "Irriterende støj og uro"(hvor det handler om adfærden))
- **Ledelse** (kortene "Klare mål og prioriteringer", "Mening i arbejdet", "Arbejdstider og turskift", "Klarhed om roller", "Anerkendelse og belønning", "Tryghed og sikkerhed i ansættelsen", "Information" (hvor det handler om kommunikationen mellem teamet og andre team/dele af organisationen), "Støtte fra ledelse og kolleger"(hvor det handler om støtte fra ledelsen), "Indflydelse i arbejdet", "Traumatiske hændelser", "Spidsbelastninger og stress", "Stort ansvar for andres sikkerhed" og "Alenearbejde").

I de lokale handlingsplaner følger tematiseringen ikke helt tematiseringen fra spillet. I de tilfælde er punkterne anbragt under det overordnede tema, som de mest naturligt hører ind under.

Den prioriterede lokale indsats fordelte sig med godt 1/3 af punkterne inden for "Adfærd" og næsten lige så mange inden for "Ledelse" (se figur 1). Af den sidste fjerdedel var der flest inden for "Uddannelse", mens "Teknologi" og "Sundhed" tegnede sig for en ret beskednen del.



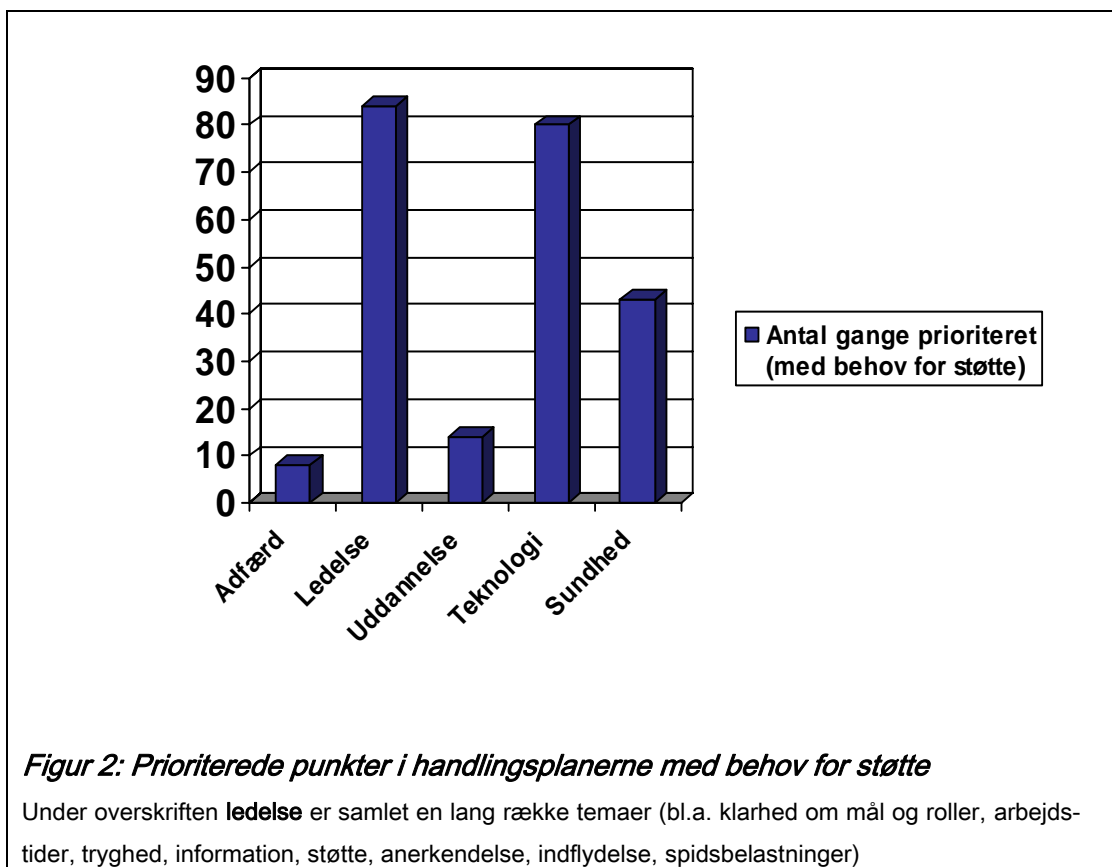
Fordelingen afspejler en – udefra set - meget realistisk vurdering af, hvad der reelt er mulighed for at løse lokalt.

Af de problemer, der ikke vurderedes at kunne løses lokalt og som derfor var opført som punkter i de **handlingsplaner, der ønskedes støtte til**, var "Teknologi" et meget udbredt tema (med 80 ønsker i alt). Der var både tale om hardware problemer (f.eks. manglende edb-udstyr), softwareproblemer (langsommelighed, mangelfuld koordinering eller funktionalitet af edb-systemer som WTS, RDS m.fl.), problemer med andet teknisk udstyr (højttalersystemer, radioer, sikringsan-

læg m.v.) og supportproblemer. Ønsker gående på anerkendelse (22), information (16) og arbejdstider (11) var de mest udbredte inden for det samlede tema "Ledelse", hvor de tilsammen udgjorde mere end halvdelen af de prioriterede punkter, og således gjorde dette tema udbredt.

Udover teknologi og ledelse var "Sundhed" det område, der var flest ønsker om støtte til (43 inklusiv 9 under temaet "Rygning"). Etablering af frugtordning, specifikke ønsker i forbindelse med implementeringen af Banedanmarks rygepolitik (pr.1. august 2005), udvidelse af virksomhedens tilskud til motion samt kostordning ved skiftarbejde på store tjenestesteder udgjorde de fleste ønsker under dette tema.

Af de 14 ønsker gående på uddannelse, handler størstedelen om forskellige former for IT-uddannelse



Umiddelbart er det overraskende, hvor meget "hårde"/materielle ønsker (teknologi, sundhed og til dels uddannelse) fylder i teamenes prioritering i betragtning af,

at der er tale om en indsats målrettet det psykiske arbejdsmiljø. Forklaringen kunne være, at det på teammøderne var lettere at tage fat på disse forhold end på forhold, som handler mere om adfærd og indbyrdes samspil. Den markant anderledes prioritering af temaer i forhold til den lokale indsats tyder dog ikke på, at dette var tilfældet. En anden forklaring kunne være, at der ved informationen om projektet blev stillet særskilte økonomiske støttemuligheder i udsigt, som kunne give håb om at få bevilget penge til "længe ønskede" anskaffelser, som ikke kunne finansieres inden for de lokale "rådighedsbeløb". Den "gulerod" kan efter vores vurdering godt være en del af forklaringen på ønskerne om konkrete anskaffelser og ønskerne om nye eller udvidede sundhedsordninger.

En anden vigtig forklaring på de mange teknologi-ønsker er efter vores vurdering, at teknologien udgør en meget væsentlig del af grundlaget for at kunne varetage arbejdet med trafikstyring. Oplevelsen af dårligt fungerende systemer giver derfor en oplevelse af ikke at kunne levere en god og effektiv service. Det er almindelig anerkendt, at det at kunne levere en god service på en effektiv måde udgør en vigtig del af at have et godt psykisk arbejdsmiljø.

De temaer som er prioriteret, er udvalgt af hvert team som de 3 højst prioriterede temaer: De kan således med rimelighed betragtes som en samlet prioritering. Men det er vigtigt at være opmærksom på, at der under de højst prioriterede temaer og ønsker er en række andre forhold, der af det enkelte team kan være prioriteret som meget vigtigt, men er valgt fra, fordi spillet kun tillod prioritering af tre temaer for at gøre det realistisk at nå at behandle dem.

Oversigtsskemaerne med alle de indsendte handlingsplaner ordnet efter tjenestested og team indgår i et "Kompendium", som udsendes til alle tjenestesteder. De fuldstændige handlingsplaner fra alle team/tjenestesteder findes i en mappe i Banehuset. De fleste - men desværre ikke alle - foreligger også i elektronisk form hos projektets tovholder.

## 4.2 Hvad er der så sket?

Det er en udbredt opfattelse blandt CASA-holds-konsulenterne, at processen reelt gik i stå og lå stille hele vinteren og første halvår af 2006. En opgørelse af

hvad der rent faktisk skete med de mange handleplanspunkter viser dog et noget andet billede.

### Lokalt gennemførte handlinger

I forbindelse med evalueringsseminaret for CASA-holdet i starten af september 2006 fulgte CASA-holds-konsulenterne op på, hvad der var sket med de handlingsplaner, som forventedes at kunne gennemføres lokalt. CASA-holds-konsulenterne henvendte sig typisk til kontaktpersonen i de team, de var interne konsulenter for.

Ledelse	Adfærd/"Det sociale"	Uddannelse	Sundhed	Teknologi
Forretningsgangen	Støj og uro	Nye IT-systemer	Piktogram opsat	Teknik
Klarhed om roller	Feed back	Indøvelse	Rygepolitik	Fysisk arb.miljø
Feed back efter uro	Støj og uro	Uddannelse-information		
Adfærd	Støj og uro	Indøvelse		
Roller og ansvar	Manglende oprydning	Problemer med LASYS		
Holdmøder	Adfærd/mobning	Uddannelse-IT		
Brugervejledning	Støj	Indøvelse/uddannelse		
Arbejdstilrettelæggelse	Samarbejde	Samarbejdstræning		
Spidsbelastning	Manglende strækningsfri-givning			
Information	Adfærd			
Information	Adfærd			
Indøvelse	Støj og uro			
Information	Adfærd			
Klare mål og priorite-ring	Rengøring			
	Samarbejde			
	Adfærd			
	Ønske om 3 ugers samlet sommerferie			
	Støj og uro			
	Adfærd			
	Social sammenkomst			
	Adfærd/mobning			
	Adfærd			
	Adfærd			
Information	RDS opdatering fra Ab	Understation	Rygepolitik	Fejlretning
Information	Støj og uro			Personer i sporet
Ris/Ros	Støj og uro			Fejlretning
Forretningsgangen	"Tonen"			Teknik
Feed back				
Information	Samarbejde og adfærd	Uddannelse	Ingen Frugt i slikkassen	
Arbejdsbeskrivelse	Adfærd			
Tjenesteliste	Adfærd			

**Figur 3. Opfølgning på punkter i lokale handlingsplaner (CASA-skema 1), september 2006**

Opsamlingen på denne opfølgning foregik på evalueringsseminaret med opsætning af farvede sedler for hvert handlingsplanspunkt: grønne sedler for punkter, som var gennemført, gule sedler for punkter, som var i gang med at blive gennemført og røde sedler for punkter, som der ikke var sket noget i forhold til. Resultatet er vist i figur 3 ovenfor. En fuldstændig gengivelse af alle tilbagemeldingerne indgår i det tidligere nævnte "Kompendium", som udsendes til alle tjenestesteder.

Oversigten viser, at for de team/tjenestesteder, der meldte tilbage inden seminaret, var der en overvægt af punkter, som var gennemført. For en del punkter var handlinger ved at blive gennemført, mens antallet af punkter, som der slet ikke var sket noget i forhold til, var meget lille. Det kan naturligvis ikke udelukkes, at billedet var blevet lidt mere sammensat, hvis det var lykkedes at få tilbagemeldinger på de 12 manglende punkter i de lokale handlingsplaner. Det ville dog ikke ændre afgørende på, at billedet var en positiv overraskelse både for CASA-holdskonsulenterne og for os som eksterne konsulenter.

Resultatet viser, at den proces, der med gennemførelsen af dialogspillet blev sat i gang i de enkelte team, har været så vedkommende og levedygtig, at den har holdt langt ud over de møder, der blev afholdt på direkte foranledning af projektet. En konklusion, der på evalueringsseminaret blev underbygget af flere udsagn fra CASA-holdet:

"Medarbejderne har kunnet huske det hele, når man er vendt tilbage. Der er taget ejerskab."

"CASA-skema 1 er oppe på hvert teammøde – f.eks. adfærd i forhold til at tage telefoner!" [i forbindelse med støj]

"Dialogspillet fik ting frem som aldrig før har været fremme. Spændende oplevelse at deltage som nyudpeget teamleder."

"Er det overraskende?"..."Ja det er det faktisk – det viser jo, at det er lykkedes at låse op for det interpersonelle."..."Spillet var meget imponerende i forhold til at komme til at snakke om den slags ting på en helt anden måde."

Følgende udsagn fra evalueringsseminaret fanger både glæden over de allerede opnåede resultater og forventningerne – eller forhåbningerne – om en fortsat proces:

”Alle steder er der prioriteret tre spillekort. Der ligger jo stadig en masse andre, der kan tages op. En helt ny væg med grønne sedler venter!!”

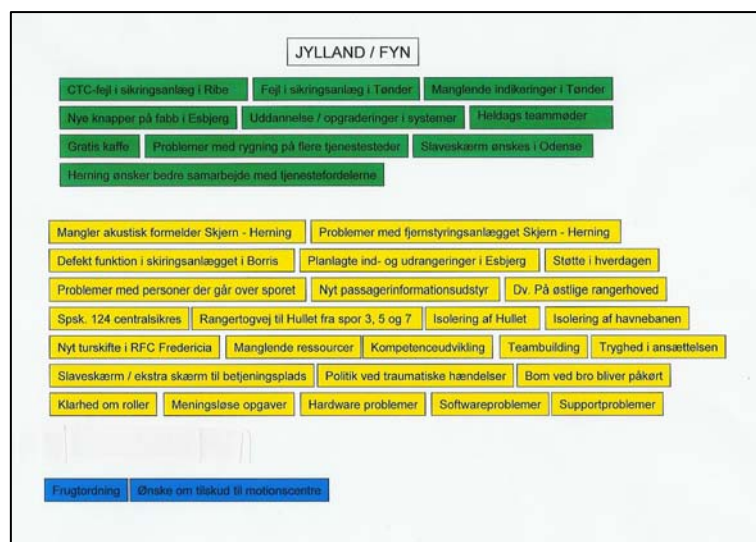
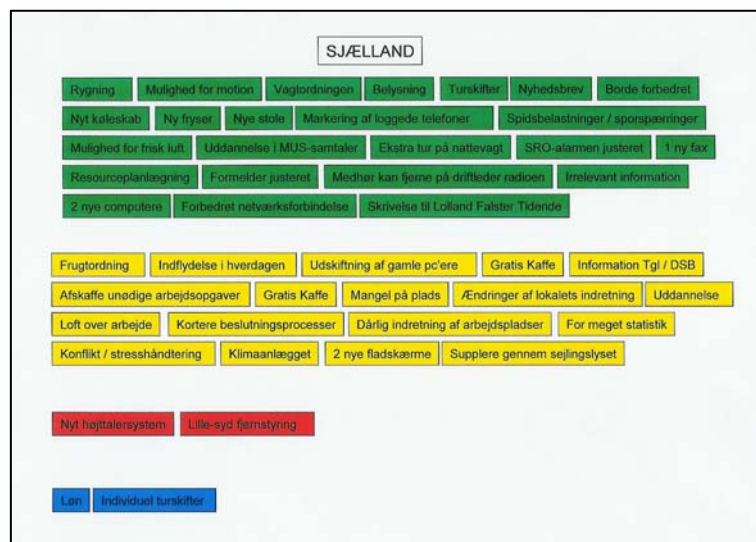
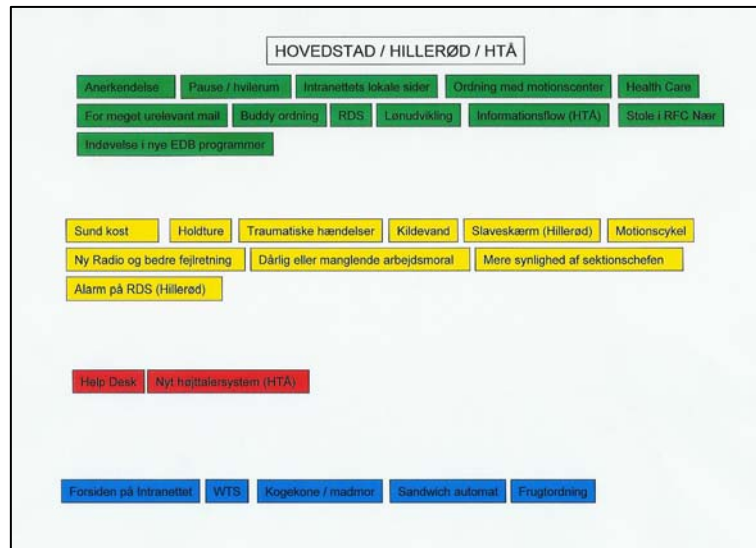
### **Regionalt eller centralt gennemførte handlinger**

Forud for evalueringsseminaret blev der fra projektledelsens side fulgt op på punkterne i de handlingsplaner, der var indsendt til videre behandling (CASA skema 2). Opfølgningen blev foretaget sektionsvis: Jylland/Fyn, Sjælland og Hovedstaden for sig – enten direkte gennem teamlederne eller gennem en ”koordinerende teamleder”. Der var forskel på formen og tidspunktet for disse opsamlinger. Formen varierede fra én skematisk oversigt over handlingsplanen for hele sektionen til en konkret opfølgning/tilbage melding til det enkelte team. Nogle blev udarbejdet – eller opdateret - i forbindelse med evalueringen, andre var udarbejdet langt tidligere uden dog at have været formidlet.

En opdateret oversigt og opsamling af alle handlingsplanspunkterne indgår i det ”kompendium”, der i forbindelse med evalueringen udsendes til alle tjenestesteder.

Oversigter over status for punkterne i handlingsplanerne er vist i figur 4 herunder. Farverne indikerer ligesom for de lokale handlingsplaner henholdsvis gennemførte (grønne), igangværende (gule) og ikke gennemførte (røde). Herudover anvendes farven blå til at indikere, at punktet er færdigbehandlet, men at resultatet af behandlingen har været, at ønsket ikke imødekommes. Oversigterne er udarbejdet i forhold til de regionale enheder: Hovedstaden, Sjælland og Jylland/Fyn og afspejler status på tidspunktet for evalueringsseminaret i starten af september 2006.





**Figur 4 Status over punkter i handlingsplaner indsendt til videre behandling**

Oversigterne viser, at også en betydelig del af punkterne i disse handlingsplaner er blevet løst - eller er begyndt at blive løst - i den periode, hvor den almindelige opfattelse har været, at CASA-projektet "lå stille".

## 4.3 Effekt

### Målinger af effekten

Da projektet som det er nævnt tidligere ikke har omfattet en egentlig kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø, er det ikke muligt at gennemføre en egentlig kvantitativ vurdering af om de mange gennemførte handlingsplaner har haft en konkret positiv (eller negativ) effekt på det psykiske arbejdsmiljø. Der er endvidere i forhold til en sådan effektvurdering det generelle forbehold, at perioden i hvilken projektet er forløbet har været præget af en lang række omstillinger, ligesom Banedanmark som helhed har været udsat for et stort eksternt pres på grund af mange nedbrud og fejl fulgt af stor offentlig bevågenhed.

Resultaterne af den klimamåling der blev foretaget i 2004, samt sundhedsscreeningen foretaget samme år, blev brugt som grundlag for projektet. Gentagelsen af begge disse målinger i 2005 indebærer således en mulighed for at sammenligne resultaterne.

En sådan sammenligning af udviklingen mellem de to måleresultater kan ikke tages som et resultat af dette projekt, men det beskriver en udvikling, og det er relevant at vurdere om projektet har bidraget til denne udvikling.

På det tidspunkt denne evaluering gennemføres er resultaterne af klimamålingen tilgængelige, hvorimod resultaterne af den gentagne sundhedsscreening endnu ikke har været tilgængelige.

Klimamålingen udføres af HR-afdelingen, og gennemføres i hele Banedanmark. Undersøgelsen omfatter en række spørgsmål, som alle medarbejdere besvarer. Spørgsmålene omhandler opfattelse af nærmeste leder, sektionschef og øverste ledelse, desuden spørges til opfattelse af ens eget hold og ens egne evner og

arbejdspraksis. Endelig spørges der til Banedanmark som arbejdsplads og til virksomhedens værdier.

Fra målingerne i såvel 2004 som i 2005 er der lavet udtræk af besvarelser i Trafikstyring, i alt 526 mulige svar. Der var i 2004 en svarprocent på 86 og i 2005 en svarprocent på 79.

Ved udviklingen af dialogspillet udvalgte en række af de spørgsmål, der også kan anvendes som udsagn om det psykiske arbejdsmiljø. For en række af disse er ændringerne i besvarelsen fra 2004 til 2005 vurderet. Spørgsmålene kunne besvares med "meget enig", "enig", "uenig" og "meget uenig". I den følgende sammenligning er besvarelsesprocenterne for meget enig og enig lagt sammen.

Om arbejdspladsen er udvalgt følgende spørgsmål:

<i>Jeg har en klar forståelse for, hvordan jeg kan bidrage til Banedanmarks mål</i>	
Klimamåling	Procent svaret "meget enig" og "enig"
2004	<b>91 %</b>
2005	<b>89 %</b>

<i>Banedanmark øger Jernbanesikkerheden</i>	
Klimamåling	Procent svaret "meget enig" og "enig"
2004	<b>94 %</b>
2005	<b>88 %</b>

<i>Banedanmark er en attraktiv arbejdsplads</i>	
Klimamåling	Procent svaret "meget enig" og "enig"
2004	<b>73 %</b>
2005	<b>59 %</b>

<i>Banedanmark udnytter sine ressourcer effektivt</i>	
Klimamåling	Procent svaret "meget enig" og "enig"
2004	<b>44 %</b>
2005	<b>28 %</b>

Disse fire spørgsmål viser, at den overordnede tilfredshed med arbejdspladsen er forringet i perioden. Dette må antages at have en sammenhæng med det ydre pres og de ændringer, virksomheden har været underlagt i perioden (jf. afsnit 1.3).

Om "Anerkendelse og belønning" er følgende spørgsmål medtaget:

<i>Din nærmeste leder har evnen til at give tilbagemeldinger på dine præstationer</i>	
Klimamåling	Procent svaret "meget enig" og "enig"
2004	<b>77 %</b>
2005	<b>76 %</b>

Om "Støtte fra leder og kolleger" er følgende spørgsmål medtaget:

<i>Tilfreds med støtte fra nærmeste leder:</i>	
Klimamåling	Procent svaret "meget enig" og "enig"
2004	<b>90 %</b>
2005	<b>90 %</b>

<i>Nærmeste leder har evne til at kommunikere relevant information til medarbejderne i rette tid</i>	
Klimamåling	Procent svaret "meget enig" og "enig"
2004	<b>78 %</b>
2005	<b>84 %</b>

Om holdets samarbejde og sociale relationer er følgende medtaget:

<i>Holdet har evne til at dele viden</i>	
Klimamåling	Procent svaret "meget enig" og "enig"
2004	<b>92 %</b>
2005	<b>94 %</b>

<i>Holdet har evnen til at understøtte fællesskab</i>	
Klimamåling	Procent svaret "meget enig" og "enig"
2004	<b>88 %</b>
2005	<b>92 %</b>

Om omgangstone og konflikter:

<i>Holdet har evnen til at håndtere konflikter i hverdagen mellem kollegerne</i>	
Klimamåling	Procent svaret "meget enig" og "enig"
2004	<b>79 %</b>
2005	<b>86 %</b>

I modsætning til den overordnede vurdering af virksomheden, vurderes lederne lige positivt, og endda mener flere at nærmeste leder er blevet bedre til at kommunikere relevant materiale.

Spørgsmål der handler om de sociale relationer på holdene viser en klar fremgang. Der kan som nævnt ikke klarlægges en direkte sammenhæng med dette projekt. Denne fremgang stemmer imidlertid meget godt overens med de mange forbedringsinitiativer, der blev prioriteret og er rapporteret gennemført på de enkelte tjenesteder. Mange af disse har netop haft fokus på de sociale relationer på hold og teamniveau.

## 5 Læring, fastholdelse og videreførelse

### 5.1 Oplevede succeser og vanskeligheder

#### Tidsforløbet

Projektet havde som tidligere beskrevet en meget lang opstartsperiode. Hvilket øgede risikoen for at det ville blive betragtet som endnu et projekt, der blev sat i søen, men aldrig blev til noget. Det var derfor vigtigt at det, da projektets hovedaktiviteter forløb, skete inden for en rimelig stram tidsplan. Planen blev fastholdt på trods af det faktum, at de lokale aktiviteter: dialogspil og udarbejdelse af handleplaner skulle udføres i de tre sommermåneder. At dette forhold kunne give vanskeligheder ift. ferieplanlægning mm. blev fremhævet fra flere sider inden aktiviteterne gik i gang. Man valgte dog at fastholde planen for ikke at udskyde projektet længere.

Det lykkedes at bevare fokus og engagementet på de enkelte tjenestesteder. Umiddelbart efter at temadagene var afholdt for nøglepersonerne, kunne spillet og den efterfølgende proces igangsættes lokalt.

Da processen tilsyneladende gik i stå i efteråret 2005, var aktiviteterne gennemført, men tilbagemeldingen lod vente på sig.

#### Arbejdet med gennemførelse af handlingsplanerne

Det store engagement i processen medførte som nævnt at der fra alle tjenestesteder blev meldt tilbage. De to skemaer (CASA 1 og CASA 2) blev anvendt og der kom et meget stort antal konkrete forslag til handlinger. Dette var i sig selv en meget stor succes. Det må dog imidlertid konstateres at projektets "værktøjer" ikke var velegnede til at håndtere den store mængde handlingsplaner. Som beskrevet tog det CASA-holdet et to-dages seminar at skabe overblik.

Hvis der fra starten havde været udviklet skemaer, der muliggjorde en elektronisk behandling af resultaterne, ville det have været meget nemmere at skabe overblik over, behandle og videreformidle de indkomne forslag.

Et andet problem var, at der var meget stor forskel på, hvor indgående de konkrete forslag var behandlet og beskrevet af tjenestestederne. Det var derfor i flere tilfælde nødvendigt at vende tilbage til de pågældende tjenesteder for en uddybning. Denne proces kunne med fordel have været udført inden en samlet oversigt og indstilling blev udarbejdet. Her kunne CASA-holdet have spillet en aktiv rolle.

Beskrivelsen af resultaterne har vist at mange af handlingsforslagene er blevet gennemført, der resterer dog endnu en del som måske mere har karakter af ideer eller overvejelser, der kan inddrages i andre forandringer. Da CASA-holdet og projektgruppens opgave afsluttes med projektet, vil de ikke kunne fastholde disse ideer mm. Det er derfor af stor betydning, at projektets erfaringer og personer fra CASA-holdet nu indgår i en Trivselsgruppe, som er etableret i forbindelse med projektet "Driften i Fokus". Trivselsgruppen skal arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø og vil derfor være et naturligt forum til opfølgning på "løse ender".

## 5.2 Fortsat brug og videreudvikling af projektets metoder

### **Videreførelse i nye udviklingsaktiviteter i Trivselsgruppen**

Trivselsgruppen vil i kraft af, at tovholderen og personer fra CASA-holdet indgår i gruppen kunne bygge videre på projektets konkrete erfaringer. Trivselsgruppen har allerede på sin arbejdsplan forslag til en række opgaver, der er opstået i direkte forlængelse af dette projekt. Det er f.eks.: Kurser i teambuilding og konflikthåndtering, som på grund af den aktuelle organisationsændring blev "sat på hold". Forventningen er, at man begynder at sende hold på teambuilding igen, når den nye ledelsesstruktur er faldet på plads. Der arbejdes med forskellige måder hvorpå man kan støtte personer, der sidder i meget pressede funktioner. Samt sikre sig imod at der sker en overbelastning af enkeltpersoner.

### **Spillet kan fortsat bruges**

Evalueringen af dialogspillet fremhæver, at dets styrke især ligger i at det er udviklet specielt til målgruppen trafikstyringsmedarbejdere, og at de informationer det indeholder opleves meget målrettede og brugbare. Det er således ikke bare metoden i spillet der opleves positivt, men i høj grad dets konkrete indhold af informationer om netop det at arbejde med trafikstyring. Blandt de 20 temaer, spillet indeholder, har hvert tjenested prioriteret 3 – 5 temaer. Flere steder fandt

man mange flere temaer relevante, men kunne jo kun prioritere et begrænset antal. Det kan derfor være relevant at bruge spillet i sin nuværende form en eller flere gange fremover. Desuden er metoden nu også kendt af de fleste medarbejdere. Spillet kan derefter revideres og der kan tilføjes nye temaer. Spillet indgår i Trivselsgruppens "værktøjskasse".

## **APV**

Dialogspillet fungerer som en kvalitativ kortlægning af problemer der relaterer sig til det psykiske arbejdsmiljø. Det kan derfor med fordel kobles til udarbejdelsen af APV. I projektet blev APV rammen for varetagelsen af de temaer, der kom frem vedrørende det fysiske arbejdsmiljø.

Ved en videreudvikling af den samlede APV-metode vil projektets erfaringer desuden kunne blive et vigtigt bidrag til, hvorledes det psykiske arbejdsmiljø kan varetages i APV-arbejdet.

## **5.3 De interne konsulenter**

Et af projektets helt centrale elementer var den rolle som gruppen af interne konsulenter - omtalt som CASA-holdet – spillede. Holdet blev udvalgt så de repræsenterede medarbejdergruppen meget bredt: teamledere, TR, SIR og menige medarbejdere. Denne bredde prægede holdets arbejde; når gruppen var samlet kom de forskellige synsvinkler i spil. Det havde stor betydning for vurderinger af, hvordan konkrete forslag kunne gennemføres og hvilke forhold, der ville fremme henholdsvis hæmme gennemførelsen.

Teamleder Niels Jessen var med på holdet som udpeget tovholder for projektet. Denne funktion og måden den blev udfyldt på viste sig helt uvurderlig for projektets gennemførelse. Tovholderen havde ansvaret for den bredere information til de personer, der blev berørt af projektet, og han sikrede at de nødvendige logistiske systemer blev etableret og fungerede.

Selve opgaven for gruppen blev centreret om arbejdet på de tre seminarer, temadagene for de tjenestesteder, den enkelte havde ansvaret for, samt opgaven



med at holde kontakten til tjenestedet og sikre at kortlægningen blev gennemført og de respektive skemaer indsamlet.

Det var desuden tanken at holdet skulle fungere som en slags lokale konsulenter for det tjenestedet, de havde ansvar for. Denne opgave blev kun aktuel i et meget begrænset omfang. Det skyldes formodentlig at der på de fleste større tjenestesteder var andre fra holdet repræsenteret. Det blev derfor sjældent oplevet som nødvendigt at henvende sig til den udpegede "CASA-konsulent". Det skyldes også, at CASA-holdet kun i begrænset omfang var opsøgende, når der ikke var en konkret formuleret opgave.

Denne erfaring medførte, at det under evalueringen blev drøftet, om det ville være bedre at man som "intern konsulent" fik ansvaret for sit eget tjenestedet frem for et andet. Der var dog ingen entydig konklusion, da de oprindelige begrundelser for udvælgelsen, nemlig at man som konsulent ikke skulle være involveret i sin egen arbejdsplads og at alle tjenestesteder skulle have lige adgang til en konsulent, også blev set som væsentlige.

For de personer, der deltog på holdet, var der bred enighed om at der har været tale om et meget lærerig og udviklende proces. Temadagene blev vurderet som meget lærerige, og der nævnes bl.a. følgende:

- Man fik prøvet sig selv af som taler, "det er en kanonoplevelse – at afprøve sig selv"
- Der blev etableret et "nyt" og meget positivt samarbejde mellem teamledere, medarbejdere og TR/SiR
- Vi lærte en del om psykisk arbejdsmiljø
- Dialogspillet var en spændende metode at lære, den fik ting frem som aldrig før havde været fremme.

Ved etableringen af holdet blev opgaven mødt med en del skepsis fra kollegaer og med meget forskellige personlige forventninger fra holdet selv. Skepsissen blev delvist gjort til skamme fordi alle blev inddraget, fik lejlighed til at ytre sig og så, at det førte til noget. Holdet oplevede, at opgaven var meget meningsfuld. Set i det lys blev frustrationen, da projektet i perioden okt. 05 til foråret 06 blev oplevet sat på standby, så meget desto større.

Den samlede vurdering fra holdet er, at det har været meget lærerigt. Det afspejles også i, at mange fra holdet har meldt sig til at fortsatte med tilsvarende opgaver, f.eks. i regi af den nye trivselsgruppe.

## 5.4 Andre aktører

### Nøglepersoner i Banedanmark

De lokale teamledere, de lokale tillidsmænd, sikkerhedsrepræsentanter, de lokale kontaktpersoner, HK's repræsentanter og mange menige medarbejdere så projektet som en ramme til at drøfte temaer med relation til det psykiske arbejdsmiljø, som det ellers er vanskeligt at få taget op. Deres engagement og vilje til at udnytte muligheden har haft en afgørende betydning for projektets forløb og for det samlet set positive resultat

Teamlederne som gruppe var dog ikke involveret tilstrækkeligt. Deres rolle i projektet var ikke klart defineret og de tog ikke samlet som gruppe ejerskab til projektet. I de indledende faser blev teamlederne blot informeret om projektet og fremhævede i den forbindelse en række problemer ved bl.a. tidsplanen. At projektet var blevet igangsat på initiativ af HK betød, at nogle teamledere opfattede projektet som "medarbejdernes", som de derfor som teamledere skulle ha' en tilbagetrukket rolle i forhold til. Erfaringen viser, at det ville have styrket projektet, hvis der havde været arbejdet mere på at præcisere teamledernes vigtige rolle og derigennem "vinde teamledergruppen for projektet" inden opstarten.

At teamlederne på CASA-holdet var repræsenteret med 5-6 deltagere havde tilsyneladende ikke en generelt engagerende effekt på teamledergruppen. Teamledernes uklare rolle i projektet afspejler en generel uklarhed i teamlederrollen, som kom frem i forbindelse med dialogspillet.

Det forhold at nogle af CASA-konsulenterne var teamledere betød, at nogle af medarbejderne fik det indtryk, at der var tale om et "ledelsesprojekt".

Endelig viste det sig at nogle af de lokale kontaktpersoner gerne ville ha' været med i efterbehandlingen af projektets forløb på det lokale tjenestested. Denne ressource kunne have været udnyttet bedre.

### **Ledelsens rolle**

Der var stor opbakning til projektet fra chefen for Trafikstyring. Desværre lykkedes det kun i meget forskelligt omfang at gøre resten af ledelsesgruppen, dvs. de regionale chefer, engagerede i projektet. Det fik derfor forskellig opbakning i de forskellige regioner, hvilket uden tvivl var en medvirkende årsag til teamledernes forskellige engagement. En målsætning om en løbende dialog mellem projektets konsulenter og ledelsesgruppen blev heller ikke effektueret. Den manglende brede forankring i ledelsesgruppen gjorde projektet meget sårbart i forbindelse med det chefskifte, der skete undervejs.

### **De eksterne konsulenter**

De eksterne konsulenter fik en positiv evaluering. Det blev særligt fremhævet at de havde sikret projektet en god energi og medvirket til at fastholde det på sporet, selv når tvivlen bredte sig blandt CASA-holdet. Desuden blev der lagt stor vægt på betydningen af, at de eksterne konsulenter gennem interview og litteratur havde sat sig grundigt ind i arbejdsopgaven og arbejdets karakter, og dermed evnede at gøre materialerne målrettede og relevante.

## **5.5 Den organisatoriske forankring**

Ved projektets start blev det besluttet at LSU-I skulle fungere som styregruppe. Desuden blev der udpeget en projektgruppe. Relationen mellem disse to grupper var ikke klar. Det medførte bl.a. at processen med at prioritere de mange handlingsplaner blev meget uklar, da sagsbehandlingen i de to grupper blev dårligt koordineret.

Det havde været en bedre struktur om projektgruppen havde haft det fulde ansvar for projektet med direkte reference til ledelsesgruppen.

At en konsulent fra HR-afdelingen indgår som fast mand i Trivselsgruppen vil være med til at sikre en bred forankring i Banedanmark og vil muliggøre en bredere formidling og anvendelse af erfaringer opnået i projektet.

## 5.6 Hvad der ellers er lært

Det nytter ikke noget at igangsætte så omfattende en proces henover sommerferien/i sommerperioden.

CASA-skema 1: "Forhold man selv kan gøre noget ved" kan bruges som fast punkt på personale- og teammøder.

Der skal på forhånd være klare retningslinier for, hvordan de ideer der kommer ud af processen, bliver behandlet efterfølgende. De skal ikke opfindes undervejs. Man skal ikke spørge ind til et problem, hvis der ikke er penge til at gøre noget ved det.

Hvis informationen om, hvad der var sket med projektet, var kommet ud allerede i oktober 05, havde frustrationerne været mindre. Folk har savnet at kunne følge med i, hvad der er sket løbende.

Dialogspillet i sig selv er blot en ramme for at skabe en dialog, det var det konkrete indhold, der gjorde oplevelsen og engagementet stort.

Der skal laves nogle meget bedre og helst elektroniske systemer til at opsamle og fastholde ideerne fra dialogmøderne.

Et projekt af denne type skal forankres bedre i SiO og HR; det vil styrke muligheden for at fastholde erfaringerne.

Projektet har vist, at det kan lade sig gøre at udvikle den interne kompetence og viden om psykisk arbejdsmiljø, og at det er af afgørende betydning for at der kan handles.

Det havde været bedst om materialerne der blev brugt til undervisningen havde været udviklet på forhånd, men det er svært i et udviklingsprojekt. Til gengæld har vi dem nu. Både dialogspillet og den kommende hjemmeside fra BAR-transport, som indeholder en masse baggrundsviden.

Projektet kom til at vare for længe, medarbejderne blev lidt utålmodige.

Det er meget vigtigt at projektet afsluttes ordentligt og at det markeres tydeligt, kun det kan bryde myten om, "at alle projekter bare fiser ud".

## 6 Formidling af CASA-projektet

### 6.1 Formidling undervejs

Ledere, tillidsvalgte og menige medarbejdere i Trafikstyring er i projektperioden blevet orienteret om projektet via intranettet og i et par nyhedsmails fra Trafikproduktions daværende chef. Teamledere og tillidsvalgte er herudover et par gange blevet orienteret på møder og gennem mails fra projektets tovholder.

Et forsøg på at få projektet omtalt i Banedanmarks interne blad "Baneavisen" lykkedes ikke.

### 6.2 Afsluttende formidling i Trafikstyring

Dette afsnit bygger på et forslag til en formidlingsplan, som blev udarbejdet af CASA-holdet på evalueringsseminaret den 5-6. september 2006.

Forslaget til formidlingsplan skal ses i lyset af den udbredte opfattelse blandt CASA-holds-konsulenterne, at der er kommet alt for lidt information ud om projektet siden de mange handlingsplaner blev udarbejdet sommeren 2005.

Formidlingsplanen er blevet drøftet i projektstyregruppen.

#### **Kompendium/resultat-mappe**

Det skal sikres at projektets resultater bliver synlige for alle medarbejdere og ledere. Såvel som et overblik over omfanget og arten af forslag og resultater, som mulighed for at finde de aktiviteter, der er relevante for det enkelte tjenestested.

Der samles derfor et "kompendium" bestående af en mappe med:

- Oversigter over "CASA 2-resultater" opdelt på Jylland/Fyn, Sjælland og S-bane (se figur 3 i afsnit 4.2) – så opdateret, som muligt
- Uddybet status over "CASA 2-aktiviteter" fra hvert tjenestested/team – så opdateret som muligt
- Oversigt over "CASA 1-resultater" opdelt på temaerne: Teknologi, Uddannelse, Ledelse, Adfærd og Sundhed (se figur 4 i afsnit 4.2)

- Uddybet status over "CASA 1-aktiviteter" fra hvert tjenestested/team
- Status over APV opgjort på Jylland/Fyn, Sjælland og S-bane

Kompendiet trykkes i det nødvendige antal eksemplarer, således at der mindst kan uddeles:

- 1 til hvert tjenestested (i alt 32, hvis alle broer m.v. skal have et)
- 1 til hver fra CASA-holdet (som gerne vil have ét personligt)
- 1 til alle område- og sektionschefer
- 1 til hver i LSU-I (som ikke har fået ad anden vej)
- 1 til hver af konsulenterne
- 1 til trivselsgruppen og HR
- 1 til kommunikation (Baneavisen)
- 1 til HK Trafik og Jernbane, Banekredsen

### **Mails**

Projektlederen har sendt en takkemail til alle **kontaktpersoner** og med en orientering om, at "kompendiet" sendes til alle tjenestesteder

Projektlederen har sendt en mail til alle **teamledere** med en orientering om, at "kompendiet" sendes til alle tjenestesteder og at alle medarbejdere orienteres herom i en personlig mail.

Projektlederen sender en mail til alle **medarbejdere** med en kort orientering om, at CASA-projektet nu er afsluttet, om de resultater, der er opnået, om at "hængepartier" videreføres i Trivselsgruppen og om at status for de enkelte team/tjenestesteder vil være at finde i et "kompendium" på tjenestestedet.

## **6.3 Øvrig formidling i og uden for Banedanmark**

Evalueringsrapporten formidles til relevante personer i Trafikstyring og i Banedanmarks ledelse og HR-afdeling. Rapporten formidles også til HK Trafik og Jernbane og til SCKK/Omstillingsfonden.

I samarbejde med Kommunikationsafdelingen vurderes, om evalueringsrapporten skal lægges på intranettet og på Banedanmarks hjemmeside.

Baneavisen tilbydes interview med nogle fra CASA-holdet, evt. sammen med en kontaktperson, teamleder og/eller en menig medarbejder.

CASA-holdet og konsulenterne stiller sig også gerne til rådighed for omtale i HK Trafik og Jernbanes medlemsblad "Refleks" og for formidling til andre statslige arbejdspladser via SCKK.

Resultater fra projektet indgår herudover i udredningen "Arbejds miljø og arbejds tilrettelæggelse ved trafikstyring indenfor jernbanedrift", som er udarbejdet for BAR Transport og Engros og formidles via deres hjemmeside [www.bartransport.dk/jernbanetransport](http://www.bartransport.dk/jernbanetransport). En hjemmesidebaseret vejledning med udgangspunkt i udredningens indhold er under udarbejdelse og forventes at være "i luften" på hjemmesiden i januar 2007.



## Bilag 1 Oversigt over CASA-holdet.

### CASA-holdet

<i>navn</i>	<i>funktion</i>
Birgitte Høpfner	teamleder, lokal sikkerhedsleder
Birthe B Knudsen	tillidsrepræsentant
Inger Christensen	medarbejder
Jørgen Badura	sikkerhedsrepræsentant
Kaj E Hansen	tillidsrepræsentant
Keld Handbæk	tillidsrepræsentantsuppleant
Kurt Bertelsen	områdeformand
Lars B Johansson	tillidsrepræsentant, sikkerhedsrepræsentant
Lars B Petersen	medarbejder
Peter J Christensen	medarbejder
Rita Mærkedal	medarbejder
Svend E Christensen	teamleder, daglig sikkerhedsleder
Vibeke Andreassen	teamleder
Niels-Henrik Jensen	teamleder
Niels Jessen	teamleder



