



## **Chauffør med hjerte**

Fremtidige uddannelsesbehov for  
rutebuschauffører

Udarbejdet for Transporterhvervets UddannelsesRåd

Kubix ApS  
Nørre Voldgade 2  
1358 København K

Tlf. 3332 3352  
kubix@kubix.dk  
www.kubix.dk

'Nyt komma' er anvendt.

# Indhold

Indhold .....	2
Resumé .....	3
Indledning .....	5
Baggrund .....	5
Fremgangsmåde .....	5
Udviklingstendenser i arbejde og organisering .....	7
Udlicitering af busdriften .....	7
Rekruttering af buschauffører .....	8
Arbejdsmiljø .....	11
Buschaufførens arbejde.....	13
<i>Bente</i> .....	14
<i>Casim</i> .....	15
<i>Bent</i> .....	16
Arbejdets organisering .....	17
Ny teknologi i busserne.....	19
Service – kundemødet .....	20
AMU-uddannelser nu og i fremtiden.....	25
Læring og uddannelse.....	25
Behov for uddannelse .....	27
Brush up-kurser.....	27
Nye uddannelsesbehov .....	28
Praksisnær undervisning .....	32
Bilag 1.....	34

## Resumé

### *Ny faglighed*

Buschaufførerne er godt på vej mod en faglig identitet der kombinerer kompetencen til at køre og betjene bussen med kompetencen til at give kunderne en god service.

De fleste buschauffører trives med denne nye rolle, og netop det at kunne etablere en god relation til kunderne giver jobbet mening for mange. Problemer på jobbet og vanskeligheder med at håndtere de nye krav er noget som primært opleves af en lille gruppe chauffører (5-10 %). De oplever til gengæld at problemerne gentager sig igen og igen.

For den store gruppe handler uddannelse mest af alt om en langsigtet og bred opkvalificering til de nye opgaver, mens det for den lille gruppe i højere grad er et spørgsmål om 'brandslukning' og en massiv indsats på flere områder.

### *Image og rekruttering*

Der eksisterer i den brede offentlighed en opfattelse som siger: *"kan du ikke blive andet, kan du altid blive buschauffør"*. Men nutidens buschauffør er langt fra 'bare' en rat- og pedalmedarbejder. Tværtimod. Jobbet er komplekst og kræver ikke mindst at man er i besiddelse af 'et stort hjerte' – heraf notatets titel - for kunder, medtrafikanter, miljøet og kolleger.

Udvikling af en faglig identitet og en uddannelsesindsats der understøtter den, kan bidrage til at buschauffører får et bedre image og at rekrutteringen styrkes.

### *Arbejdsorganisering*

Mange udbudsrunder betyder jævnlige ledelsesskift på de enkelte linjer. For chaufførerne kan dette medføre en utryghed omkring ansættelsesforhold og arbejdspladsnormer. Samtidig er der en tendens til at busselskaberne organiserer driften på mindre anlæg for at skabe en tættere kontakt mellem ledelse og chauffører og chaufførerne imellem.

Buschaufførerne arbejder typisk alene og selvstændigheden værdsættes af mange. Alligevel efterlyser chaufførerne en organisering, fx via kollegagrupper der giver mulighed for at få luft og få diskuteret personlige problemer og ubehagelige oplevelser i forbindelse med jobbet.

### *Chaufførjobbet i udvikling*

Som sagt er chaufførjobbet i dag langt fra 'bare'.

Man skal for det første kunne håndtere stigende pres i trafikken hvor medtrafikanter langt fra altid viser hensyn.

For det andet bliver busserne større og mere 'intelligente', hvilket medfører en blanding af lettelse i drif-

ten, bedre service til kunderne og bedre komfort til chaufførerne, og samtidig stiller krav til at chaufførerne får en hurtig introduktion til nyt udstyr.

For det tredje er 'service' rykket ind som en af de aller-vigtigste opgaver ifølge både chauffører og ledelse. God service handler blandt andet om kommunikation, empati og indsigt i hvilken effekt ens handlinger har på andre. Derfor spiller bl.a. personlig fremtoning, psykologi, kulturforståelse og viden om hvordan konflikter opstår og forebygges en stadig større rolle i chaufførernes arbejdsliv og uddannelse.

#### *Uddannelsesbehov*

Generelt peger udviklingstendenserne på en række uddannelsesbehov. Konkret efterspørges kurser i:

- God service
- Stresshåndtering
- Konflikthåndtering i kontekst
- Dansk 'trafiksprog'
- Kulturmøde
- Baggrundsviden om ny busteknologi
- Sund livsstil

#### *Oplæring i fokus*

En kompleks hverdag hvor man skal kunne agere i mange forskellige og ofte pressede situationer betyder at der er fokus på oplæring af nye chauffører. Mange føler sig utrygge i begyndelsen, og der efterspørges mentorordninger hvor en rutineret chauffør kan følge med på ruten, give gode råd og evt overtage rattet hvis der er brug for det.

Endelig er der behov for at viden skal bruges og holdes ved lige i det daglige. Mange efterspørger brush-up kurser af kortere varighed så man kan blive ajourført på de områder som er vigtige, men som man sjældent tænker over til hverdag (fx glatførekørsel og førstehjælp).

#### *Uddannelse på nye måder*

Busselskaber og chauffører efterlyser større praksisnærhed i uddannelserne, sådan at målgruppens behov og hverdagserfaringer bliver mere styrende for kursernes form og indhold. Det kan eksempelvis gøres ved at inddrage cases, gode eksempler, rollespil mv. eller ved at lade chaufførkollegaer eller praktikere som fx politibetjente stå for en del af undervisningen.

#### *Uddannelsesplanlægning*

Der synes generelt at være brug for en mere systematisk og helhedsorienteret uddannelsesplanlægning hvor uddannelsesudbudet afspejler den kompleksitet og de opgaver chaufførerne møder i hverdagen. Det kræver blandt andet at skoler og busselskaber går sammen om at afdække behov og etablere de nødvendige aktiviteter.

## Indledning

### Baggrund

Transporterhvervets UddannelsesRåd (TUR) skal med jævne mellemrum vurdere om det eksisterende udbud af uddannelsesmål inden for den fælles kompetencebeskrivelse er i overensstemmelse med busbranchens behov for kompetencer og uddannelsesaktiviteter. Derfor har TUR bedt Kubix om at gennemføre en analyse af om der findes nye behov for uddannelse og efteruddannelse af buschaufførerne.

Projektet er afgrænset til rutebusområdet og til AMU-uddannelser inden for den fælles kompetencebeskrivelse 2714: 'Grundkompetence chauffør – bus'.

*Pejling af udviklingstendenser*

Målet med analysen er at pejle udviklingstendenser i buschaufførernes arbejde og arbejdsvilkår og at vurdere om der er behov for at justere det eksisterende udbud af arbejdsmarkedsuddannelser, fx ved at tilføje nye aktiviteter.

*Fokus på kulturmøde*

Et af projektets fokuspunkter retter sig mod kulturmødet mellem chauffører og kunder med forskellige etnisk og kulturel baggrund og kulturmødet internt mellem chauffører. Det er en tese at dette kulturmøde er en udfordring som stiller særlige krav til buschaufførerne og dermed også til deres uddannelse. Derfor kredser notatet om denne problemstilling mhp at få klarlagt omfanget af og indholdet i de udfordringer der ligger i det daglige kulturmøde mellem buschauffører og kunder og mellem chauffører med forskellig etnisk baggrund.

### Fremgangsmåde

*Fem busselskaber*

Projektet er gennemført ved at inddrage repræsentanter fra fem busselskaber og et trafikelskab. De fem busselskaber der har deltaget i projektet, er: Arriva, Connex, City-Trafik, Odense Bybusser og Århus Sporveje.

Med trafikelskabet (HUR) er gennemført et interview med henblik på at få en viden om udbudsarbejdet og hvilke krav til kvalitet, service, busser, uddannelse mv et trafikelskab stiller til busselskaber og chauffører.

Repræsentanter fra busselskaberne har været inddraget i to runder.

På et første møde deltog alene ledelsesrepræsentanter fra de fem busselskaber og mødets temaer var fremtidige udviklingstendenser i arbejde og rekruttering inden for branchen. Mødet skulle bl.a. bruges som input

til at gennemføre interview med seks buschauffører fra Arriva, City-Trafik og Odense Bybusser. Valget af linier og chauffører er sket ud fra et ønske om at inddrage trafikmæssigt og kundemæssigt belastende linier (fx linier gennem Nørrebro og Tingbjerg i København og en linie til Vollsmose-kvarteret i Odense) og et ønske om at have både mænd og kvinder og chauffører med anden etnisk baggrund end dansk (indvandrere) med i analysen.

De seks interview er gennemført som en kombination af en observation af et omløb og et efterfølgende interview med udgangspunkt i omløbet og en forberedt interviewguide.

På det andet møde deltog både ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra de fem busselskaber. På dette møde drøftede vi de fremtidige uddannelsesbehov ud fra de ønsker og behov som de interviewede chauffører havde givet udtryk for i interviewene.

#### *Supplerende materiale*

Ud over dette materiale har vi benyttet os af en række supplerende materialer som fx rapporter, fagblade, hjemmesider, udbudsmateriale, uddannelsesbeskrivelser mv.

#### *Input til markedsføring*

Busselskabernes ledere og medarbejdere efterlyser mere realistiske beskrivelser af buschaufførernes arbejde – på godt og ondt. Det er vores håb at elementer fra beskrivelsen af chaufførernes job kan anvendes som input i en markedsføring af jobbet – ikke for at give et rosenrødt glansbillede, men for at give et realistisk billede af et job hvor der både stilles krav om et godt håndelag, gode ben og et stort hjerte.

## Udviklingstendenser i arbejde og organisering

I dette afsnit vil vi beskrive udviklingstendenser i buschaufførernes arbejde og organisering. Vi vil først beskrive hvilke rammer offentlige udbud af busdrift giver busdriften og derefter hvilke konkrete udviklingstendenser som chauffører og busselskaber ser i forhold til rekruttering, arbejdsopgaver, teknologi og arbejdsorganisering.

### *Udlisering af al busdrift*

#### **Udlisering af busdriften**

Busdriften i Danmark foregår i offentlig eller privat regi. Siden 1990 er busdriften i hovedstadsområdet udliseret til private entreprenører og 18. udbud med gyldighed fra 2006 er netop afsluttet. I Århus og Odense er busdriften fortsat på kommunale hænder, men begge steder overvejes hvordan en udlisering af busdriften kan ske. I Odense har 25 pct af driften været i udbud, et udbud som Odense Bybusser vandt, og i Århus har trafikudvalget truffet en principbeslutning om udlisering. Med etablering af de nye regionale trafikselskaber vil al offentlig busdrift formentlig i den kommende tid blive udliseret til private busselskaber.

### *Utryghed ved virksomhedsskift*

Med udliseringen af al busdrift til private busselskaber følger også en række kendte problemstillinger i forhold til tryghed og stabilitet i ansættelsesforholdene og ansvarsfordelingen mellem trafikselskaber og entreprenører hvad angår buschaufførernes arbejdsvilkår og uddannelsesforhold.

De jævnlige udbud indebærer en risiko eller mulighed for at chaufførerne ofte skifter ejere, ledere og kolleger og det kan ifølge buschaufførerne skabe nogen usikkerhed og utryghed i ansættelsen.

### *Ansvarsfordeling*

Denne usikkerhed er også knyttet til arbejdsdelingen mellem trafikselskaber der stiller krav til busdriften, og busselskaber der udfører den. Der tales om en arbejdsdeling mellem planlægning og drift som giver usikkerhed om hvem der har ansvar for arbejdsmiljø og uddannelsesindsatsen.

Der er dog positive tegn på at busdriften fortsat arbejder med at forbedre disse udliseringens børnesygdomme i takt med at trafikselskaberne inddrager repræsentanter for chaufførerne (tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter, linierepræsentanter mv) i planlægningen af busdriften og stiller krav til både arbejdsmiljø og uddannelse. Det er ifølge repræsentanter for de deltagende busselskaber fortsat sådan at udbuddene i dag og formentlig også i den nærmeste fremtid primært vil fokusere på økonomi og effektivitet mv.



### *Ansvar for uddannelsen*

Det formelle ansvar for at uddanne chaufførerne er pålagt busselskaberne. Det gælder også den del af uddannelsesindsatsen som trafikelskaberne stiller krav om. Fx certificering af chaufførerne.

Udliciteringen af al busdrift vil formentlig bevare en adskillelse mellem krav til og udførelse af busdriften. Den samlede uddannelsesindsats vil derfor være afhængig af hvilke krav trafikelskaberne stiller til entreprenørerne og dermed også hvilke krav de er villige til at betale for.

### *Udbudsmaterialet – krav til chauffører*

Disse krav og rammer fremgår af det udbudsmateriale som busselskaberne byder ind på i forbindelse med offentlige udbud af de enkelte buslinier. I HUR-området drejer det sig fx om krav der er knyttet til målinger af kundetilfredshed. Her måles på en række punkter der angår bussens rengøring, vedligeholdelse, støj, temperatur, overholdelse af køreplaner og chaufførens kørsel og service og fremtræden. Ud over disse målinger stilles krav til at chaufførerne kan betjene billetteringssytemerne, kender takstsystemer mv.

### *Mangfoldig arbejdsplads*

#### **Rekruttering af buschauffører**

Busbranchen er kendt som en mangfoldig arbejdsplads. Ifølge rapporten 'Chaufføren er på vej' er 30-40 pct af samtlige ansatte nydanskere.<sup>1</sup> Andre kilder siger at andelen af nydanskere svinger mellem 30-50 pct. Repræsentanter fra busselskaberne giver udtryk for at de er ved at nå smertegrænsen for andelen af nydanskere, samtidig med at gruppen af nydanskere gerne søger ind som buschauffører.

Langt de fleste chauffører er mænd, men ca ¼ er kvinder. Langt de fleste chauffører er modne og erfarne og mange er over 50 år. Der er derfor generelt udsigt til et større generationsskifte i branchen, hvis man ikke fortsat kan rekruttere modne midaldrende mænd der ønsker et roligere arbejdsliv.

### *Problem med rekruttering*

Det er en generel vurdering blandt busselskaberne at der i den kommende tid vil være problemer med at rekruttere kvalificerede buschauffører, især i hovedstadsområdet. Problemerne er dels begrundet i at jobbet som buschauffør ikke er særlig attraktivt og dels i de aktuelle konjunkturer hvor mangel på arbejdskraft i bl.a. byggefagene trækker chauffører væk fra rattet og over i byggeriet.

### *Dårligt image*

Jobbet som buschauffør har ifølge chauffører og ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra busselskaberne et dårligt image. Dette image er i høj grad knyttet til at der er tale om et belastende arbejde.

---

<sup>1</sup> Kompetenceudvikling for nydanskere i Busbranchen. Chaufføren er på vej. Evalueringsprojekt for EU-Socialfondsprojekt. HTS og KS-Kommunikation. April 2005.

En af belastningerne er arbejdstiderne hvor det kan være vanskeligt at få arbejdstid og familieliv til at hænge sammen. Skiftende arbejdstider kan være en hindring for at rekruttere og fastholde yngre chauffører med børn. Det gælder i høj grad kvinderne, men også for en række af mændene.

#### *Kort uddannelse*

En anden begrundelse for branchens image er at adgangen til jobbet kun kræver 6 ugers grunduddannelse. Varigheden af grunduddannelsen er bestemt af den periode ledige kan få selvvalgt uddannelse, og er et udtryk for at rekrutteringen af buschauffører primært er sket fra de lediges rækker, fx gennem rotationsprojekter.

Den begrænsede forudgående grunduddannelse har bidraget til at skabe den indstilling "at kan man ikke blive andet, så kan man altid blive buschauffør".

Denne indstilling er ifølge busselskaberne ikke længere farbar, bl.a. fordi presset på arbejdsmarkedet generelt begrænser udbuddet af kvalificerede ledige.

#### *Fastholdelse*

Branchen har ikke alene problemer med rekrutteringen, men også et fastholdelsesproblem. Der er en betydelig personalegennemstrømning svarende til et niveau på ca 15 pct, og busselskaberne har i forbindelse med nyvundne udbud gerne et ønske om at kunne skifte ud i den gruppe af chauffører de overtager fra en tidligere entreprenør.

#### *Praksischock*

Der uddannes flere chauffører end der ansættes chauffører. Den korte uddannelse giver med stor sikkerhed et job og en fast løn. Imidlertid er overgangen mellem grunduddannelse og job for nogle et 'praksischock' der skræmmer dem bort igen. Det gælder både den intensive trafik og besværlige passagerer, men også som enkelte buschauffører har givet udtryk for, en for kort oplæring. Der er behov for at inddrage dette praksischock i grunduddannelsen og at skabe en bedre overensstemmelse mellem deltagernes forventninger til jobbet og de krav jobbet stiller i dag.

#### *Det grå guld*

Hvem vil busselskaberne så gerne rekruttere? Der peges på at gruppen af 'det grå guld' over 50 år opfylder en række af busselskabernes ønsker om at have erhvervs erfaring, være stabile, rolige og kunne håndtere kunderne på en afslappet måde.

#### *Nydanskere*

Ud over denne gruppe giver selskaberne udtryk for tilfredshed med de mange nydanskere blandt buschaufførerne, bl.a. fordi flere har et veludviklet, kulturelt betinget 'servicegen'.

#### *De unge er for unge*

Busselskaberne taler kun i begrænset omfang om at rekruttere fra de unges rækker. Først og fremmest fordi de unge ikke tænder på chaufførjobbet og det synes

umuligt at nå de unge. Men også fordi en del unge ikke er stabile eller sidder inde med den menneskelige erfaring som er nødvendig i chaufførjobbet i dag.

#### *Fra servicefagene*

Et enkelt busselskab har gjort forsøg med systematisk at gå efter chauffører med et 'servicegen'. De har som forsøg efterspurgt chauffører fra servicefagene, men de er gået bort fra forsøget igen idet de ikke kunne tiltrække et tilstrækkeligt antal nye chauffører.

#### *Åbne stillingsopslag*

I takt med at busselskaberne ønsker et bredt rekrutteringsgrundlag, benytter de sig af en kombination af intern rekruttering og almindelige stillingsopslag i forbindelse med ansættelse af faste chauffører. Den interne rekruttering sker via tidligere ansatte, ferieaflødere, deltidsansatte chauffører mv og det åbne stillingsopslag retter sig mod alle og ikke kun gruppen af ledige.

I forbindelse med ansættelserne anvender et busselskab en test der skal give grundlag for at vurdere den enkelte ansøgers personlige egenskaber og evne til at undgå og/eller klare tilspidsede situationer. Denne test signalerer de personlige kvalifikationers stigende betydning for chaufførjobbet.

#### *Stillingsopslagenes image*

Hvad er så indholdet i disse åbne stillingsopslag? Der er forskelle fra busselskab til busselskab i formuleringerne, men generelt er de kortfattede og har hovedvægt på formelle kompetencer som kørekort og de indeholder kun et begrænset billede af jobbet og den person der ønskes. Flere stillingsopslag understøtter den nævnte holdning *"at kan man ikke blive andet, kan man altid blive buschauffør"*. Stillingsopslagene skal helst ikke støde potentielle ansøgere væk.

#### *Stillingsopslag*

Lad os give et par konkrete eksempler på hvor forskellige beskrivelser af chaufførjobbet i et stillingsopslag kan være. Det første eksempel er hentet fra en af de store entreprenører på markedet. Et stillingsopslag nævner at chaufføren skal opfylde følgende krav: være serviceorienteret, kunne trives med at have kontakt med mange mennesker i hverdagen. Kunne tale, læse og skrive dansk og have erhvervskørekort til bus. Man skal have et godt helbred og kunne forevise straffeattest. Arbejdet foregår under skiftende arbejdstider og der er et godt arbejdsmiljø i en dynamisk virksomhed. Lønnen er overenskomstmæssig med pensionsordning. Jobbeskrivelsen er kort og enkel og signalerer ikke større krav end at mange kan opfylde dem når erhvervskørekortet og straffeattesten er hjemme.

Et andet eksempel på en beskrivelse af en chaufførs arbejde er hentet fra årsberetningen fra 2004 for Syd-bus. Her beskrives chaufførens arbejde sådan:

*"Buschaufføren er i dag først og fremmest en service-medarbejder, som repræsenterer det kollektive trafik-*

system overfor kunderne. Chaufføren skal kunne vejlede kunder om rejseruter, køreplanen, billetter og takster. Chaufføren skal også udstråle ro, troværdighed og menneskelig indsigt og skal være i stand til at få tingene til at glide i bustrafikkens dagligdag. At chaufføren også skal kunne føre bussen sikkert og komfortabelt fra endestation til endestation er forudsætningen for, at servicen fungerer."

Her skabes et billede af et mere komplekst og udfordrende job, et billede som svarer ganske godt med det billede som de interviewede buschauffører har givet af jobbet. Der kan derfor være god grund til nøje at overveje målgruppen og indholdet i et stillingsopslag.

I det sidste tilfælde er der til chaufførjobbet knyttet et tilbud om en merituddannelse. Det er værd at overveje hvordan et uddannelsesmæssigt løft af chaufførerne kan bidrage til et bedre image og dermed til en større interesse for faget.

### **Arbejds miljø**

*Ikke et skånejob*

Der er fokus på buschaufførernes arbejdsmiljø. Det drejer sig både om det fysiske og det psykiske. Chaufførjobbet er med på top 10 listen over de mest belastede job. Arbejdet som buschauffør er som det fremgår af City-Trafiks hjemmeside, "*ikke et skånejob*".

Bybuschauffører dør tidligere end de fleste andre, og de har en betydelig overhyppighed af hjertesygdomme, lungekræft og rygsygdomme. Arbejdet som buschauffør har vist sig at være blandt de hårdeste erhverv med hensyn til stress og andre psykosociale belastninger.

Belastningerne ses bl.a. i sygefraværet hvor HT-området i 1989 havde et gennemsnitligt fravær på 32 dage der i 1991 var det reduceret til 22 dage.

*Fastlåst arbejdsstilling*

Buschaufførens arbejde er stillesiddende i fastlåste arbejdsstillinger præget af vibrationer og stød ved kørsel over fx mange vej bump. Disse belastninger forstærker hinanden, og giver øget risiko for bl.a. rygskader, blodpropper mv.

*Varme og kulde*

Buschauffører udsættes endvidere for meget varierende påvirkninger af varme og kulde. Kulden slår hurtigt ind ad døren når den åbnes om vinteren, og om sommeren bager solen ind ad de store ruder.

Endelig er buschauffører der kører i stærkt trafikerede områder, meget udsatte for luftforurening og støj. Luftforurening med bl.a. polycykliske aromatiske kulbrinter (PAH) kan være kræftfremkaldende og udgør derfor en sundhedsrisiko.

## *Psykosociale belastninger*

De psykosociale belastninger er bl.a. knyttet til at mange chauffører ifølge SundBus undersøgelsen oplever angst for vold og trusler. Ifølge undersøgelsen tænker hver fjerde ofte eller altid på risikoen (SundBus refleksioner over interventioner, 2003: 34).

På blot tre år er over 125 buschauffører landet over blevet overfaldet, mens de sad bag rattet. Efterfølgende har mindst 15 droppet jobbet, enten fordi de stadig er sygemeldte eller fordi de ikke længere tør sætte sig i sædet. I Nordjylland er situationen mindst lige så alvorlig. Inden for bare et halvt år har der været 2 meget grove overfald på buschauffører.

I Århus viser en opgørelse fra 2004 at 83 buschauffører har været udsat for chikane, tilfælde af vold, anden kontakt (fx spyt), trusler og overfusninger mv. Udviklingen har dog været for nedadgående siden 2001.

De deltagende busselskaber har også understreget at der er problemer med konflikter og at kulturmødet er en del af disse konflikter. Det er imidlertid også busselskabernes opfattelse at mange konflikter samler sig om billetteringssituationen og koncentrerer sig på en mindre gruppe på 5-10 pct af buschauffører. Der kan derfor være behov for at overveje hvilke aktiviteter der kan iværksættes for at reducere konflikter for denne gruppe chauffører. I dag sættes der ind med en række støtteforanstaltninger, fx psykologhjælp og coaching fra erfarne chauffører. Der er umiddelbart behov for at denne gruppe af chauffører får sat fokus på hvordan de selv kan bidrage til at konflikter kan forebygges eller afværges.

## *Sundhedsproblemer*

Der har været meget fokus på chaufførers sundhedsproblemer. Blandt buschauffører er der mange rygere, mange er overvægtige, spiser forkert og uregelmæssigt – og der er et stort ønske blandt busselskaberne om at få gjort noget ved disse problemer. Rygning er nogle steder på vej til at blive forbudt efter en periode med tilbud om frivillige, gratis rygestopkure, og i nogle buscentre er cafeterierne ved at indrette sig på en mere fedtfattig kost.

Det dårlige arbejdsmiljø og de store sundhedsproblemer blandt chauffører er i sig selv med til at give jobbet som buschauffør et dårligt image. Hvem vil ind i et job som er med på top 10 listen over job med dårligt arbejdsmiljø?

Arbejdsmiljøet handler ikke kun om ydre rammer eller trafikale vilkår, fx for stramme køreplaner eller manglende fremkommelighed i trafikken. Det drejer sig i høj grad om hvordan chaufførerne klædes på til at tackle disse vilkår. Fx at kunne sige til sig selv at det ikke nytter at blive stresset fordi der er et trafikuheld der forsinker bussen. Det er formentlig en god idé at chauff-

førens faglighed også rummer evnen til at tackle de vilkår som buskørslen er stillet overfor, og at der i hele den faglige oplæring er fokus på hvordan arbejdsmiljøet kan udvikles så risikoen i jobbet reduceres.

*Ikke kun et individuelt problem*

Dårlige spisevaner er ikke alene et spørgsmål om hvad der kommer på brødet, men i lige så høj grad et spørgsmål om regelmæssighed og dermed om at planlægge spisepauser. Men det handler også om hvad der spises. Enkelte busselskaber har forsøgt sig med et sundere sortiment i kantinerne og sammen med etablering af rygeforbud, tager busselskaberne selv medansvar for at sikre en bedre sundhed blandt chaufførerne. Sundhed er nemlig ikke kun et personligt og privat anliggende, men også et problem der angår busdriften i form af sikkerhed og begrænset sygefravær.

*Udvikling af den faglige identitet*

Til støtte for busselskabernes egen indsats efterlyser entreprenørerne at arbejdsmiljøforhold og sundhed bliver styrket i grunduddannelsen og efteruddannelsesindsatsen. Fx ud fra et forebyggende perspektiv og ud fra et ønske om at udvikling af arbejdsmiljø og fokus på sundhed bliver en del af udviklingen af en faglig identitet som uddannelse og kompetenceudvikling kan bidrage til at opbygge omkring chaufførarbejdet.

### **Buschaufførens arbejde**

En buschaufførs arbejde består af en række forskellige daglige arbejdsopgaver. Buschaufførens arbejde bliver i det følgende beskrevet i tre billeder der er bygget op omkring konkrete situationer i det daglige arbejde.

Billederne er konstruerede ud fra de interview og den øvrige viden vi har om buschaufførernes arbejde. De situationer der gengives, er både situationer vi har læst om, som buschaufførerne selv har oplevet og som de har fortalt at andre kolleger har oplevet.

## **Bente**

*Bente har en af de faste vagter og starter tidligt op i buscentret. Hun kommer altid i god tid for lige at falde til ro og drikke en kop kaffe før hun sætter sig ind i bussen. Bente henter sit vognpap der for den enkelte dag beskriver hvilke linjer, busser og tidspunkter hun skal køre og henter sine byttepenge og billetter.*

*Efter at bussen er startet op, stiller hun liniefrisen, indstiller stempelmaskinen og går lige en tur ned igennem bussen for at se om den er i orden. Hun har en klud og lidt rengøringsmiddel med så hun lige kan tørre chaufførpanelet af. Det er egentlig ikke en del af hendes arbejdsopgaver, men det er vigtigt for hende at køre i en ren bus. Hun tjekker også lige om køreplaner, informationsmaterialer, gratisaviser mv er på plads.*

*På den første morgentur er der en lille ændring i ruten, og til sin store irritation opdager Bente at natchaufførerne har glemt at sætte de skilte der skal informere kunderne om ændringen på plads. Nu må hun køre uden skilt i forruden og i stedet informere kunderne hver gang nye står på. Den slags uorden passer hende ikke, men hun kender ikke de kolleger som arbejder om natten og er derfor i tvivl om hvem hun skal skælde ud på. Balladen med de manglende skilte betyder en kort forsinkelse, og Bente må skynde sig at logge på buscomputeren og starte sin tur.*

*Fra endestationen er bussen kvart fyldt med pendlere der skal på tværs af storbyen. Alle har månedskort og Bente drejer stolen mod kunderne for at hilse og tjekke kortene. Der er ikke meget tid til de enkelte kort, men hun kender mange af kunderne så det bliver til et nik til hver enkelt og deres kort. Skulle der smutte et udløbet kort forbi, må kontroltjenesten fange det. En mor med en lille morgensur dreng på armen får en opmuntrende kommentar med på vejen.*

*Et af stoppestederne er rundt om et hjørne og Bente har ud af bakspejlet set at hun har en kollega lige efter sig. Derfor må Bente stoppe bussen efter stoppestedsskiltet og ikke med fordøren ud for skiltet som er god skik. En passager løber forpustet efter bussen og spørger surt hvorfor Bente ikke stoppede ved skiltet. Bente forklarer roligt at det var af hensyn til den efterfølgende bus, og kunden nikker og sætter sig ned i bussen.*

*Turen går videre af en smuk rute med skov og søer på begge sider. Ruten er let og hastigheden er høj og derfor kommer der en brat opbremsning da en cyklist pludselig svinger over vejen og forsvinder ned ad en sidevej. Cyklisterne er ofte de værste medtrafikanter, synes Bente, for det er som om de bare regner med at hun nok skal se dem og holde tilbage. Bente sætter kun langsomt hastigheden i vejret igen – hun skal lige have pulsen i ro igen.*

## **Casim**

*Casim har en delevagt og skal køre i myldretiden om morgenen og om eftermiddagen. Han starter ved buscentret kl. 6, hvor han sætter sig ind i bussen, starter og kører ud til endestationen hvor der allerede holder to andre busser og venter på startskuddet.*

*Ruten starter i et større boligområde hvor det især er skolebørn og forældre med børn der står på. Bussen er fyldt allerede efter de første par stoppesteder, og der er en del larm i bussen fra skolebørn der laver sjov med hinanden. Casim ignorerer det, for det ser ikke ud som om de øvrige kunder er generet af børnenes leg, og han synes også det er hyggeligt med lidt liv i bussen.*

*Selv om Casim kører i en helt ny bus som informerer elektronisk om stoppesteder via skærme, så skal han alligevel annoncere de vigtigste stoppesteder i højtalerne. Casim tænker at det ville være dejligt at være mere sikker på at kunne udtale vejnavne korrekt. Somme tider kan han godt føle sig lidt usikker – især hvis kunder spørger om vej - og det ærgrer ham.*

*Morgentrafikken er trang, og det er ikke alle medtrafikanter som viser lige meget hensyn til bussen. En kassebil holder parkeret lige foran et stoppested, og da Casim forsøger at manøvrere ind foran den, rammer bagsmækken kassebilens sidespejl som går i stykker. Kassebilens chauffør er hurtigt ude og løber ned til bussen, hvor han hamrer på vinduet. Casim er forskrækket og undskylder over for manden og minder ham samtidig om at man ikke må spærre for stoppestedet. Da manden er faldet til ro og har fået Casims chaufførnummer, går han igen, og Casim ringer centralen op for at meddele hvad der er sket. Efter en kort samtale, fortsætter Casim sin tur.*

*Bussen kører videre. Casim har en ældre gangbesværet herre med som beder om lov til at stå af ved fordøren. Casim er lige ved at sige at udstigning skal foregå ad bagdøren, men da han ser hvor gangbesværet manden er, giver han alligevel lov. Manden forlader bussen med et stort Tak.*

*På den sidste del af turen opstår der pludselig kø. Det er ikke til at se hvor den starter, eller hvad der er skyld i at trafikken nu pludselig er gået helt i stå. Casim kigger på uret – allerede to minutter forsinket. Han kalder over busradioen og får at vide at der er sket et uheld længere fremme. Så tænder han sin FM-radio på P4 hvor han ved at der jævnligt kommer opfølgende trafikmeldinger. Det får ikke bussen hurtigere frem, men Casim synes alligevel det er rart at følge med i hvordan situationen ændrer sig og hvornår man kan regne med at køre normalt igen.*

*Casim ankommer til endestationen 20 minutter forsinket, og han noterer i sin kørebog, hvad forsinkelsen skyldes. Nu er det tid til et par timers pause inden han igen skal køre. Somme tider når han at køre hjem til sin kone og børn, men i dag vælger han at bruge tiden på hyggesnak med et par kolleger om dagens begivenheder.*



## **Bent**

*Bent går ud til bussen der er vasket, rengjort og tanket op. Bent noterer chaufførnummer, navn, afgangssted og tidspunkt i kørebogen. Bent kører på en rute hvor bussen får nogle sekunders fortrin ved en række lyskurver. Det er dejligt med denne form for trafikregulering. Men det hjælper ikke altid. For ved en lyskurve holder en personbil parkeret med blinklysene tændt. Her må Bent afvente trafikken der ikke holder tilbage selv om Bent blinker ud. Bent ser sit snit til at komme ud, men er lidt for tæt på den bagvedkørende, der giver ham fingeren ved næste blinklys. Realtidsinformationen ved busstoppestedet der viser næste busafgang har betydet at der er mindre brok fra kunder over ventetider fordi de nu kan se hvornår den næste bus kommer.*

*Bent kører frem til et stoppested og har allerede spottet to kunder med dårlig samvittighed. En passager viser hurtigt sit klippekort mens han taler i mobiltelefon. Undskyld, siger Bent, må jeg lige se dit kort én gang til? Manden skynder sig ud af bilen igen og taler videre i mobilen. Bent fortæller om en episode hvor en passager spyttede på en kollega. Han satte alle kunder af, ringede til trafikcentralen og kørte hjem for at skifte skjorte.*

*Bent kan se at den forankørende bus er fyldt op og derfor lægger han sig lige bag efter den så han kan aflaste kollegaen der nu kører forbi et stoppested mens Bent stopper. Det er bedre service at være 60 i to busser frem for at være 100 i en bus.*

*Bent har til morgen haft en ny chauffør til oplæring. Han synes at det er vanskeligt at være ny chauffør og efter en kort oplæring at blive kastet ud i trafikken. Da han selv startede, fik han en god og lang oplæring, men i dag er oplæringen for mange nye chauffører for kort.*

*Ved et stoppested kan Bent ikke åbne dørene. De sædvanlige procedurer virker ikke så Bent informerer kunderne om at de kan komme ud om et øjeblik samtidig med at han 'resetter' systemet før dørene kan åbnes. Bent kalder centralen og informerer om at der er problemer med dørene.*

*Det er midt i myldretiden og ved at være mørkt. Bussen er nået ud fra den indre by til et lidt vanskeligt sted hvor oversigtsforholdene ikke er de bedste og der skal svinges til højre. Bent kender ruten godt og holder øje med et lysskilt på en grill på hjørnet – og ved at lige efter skiltet skal han dreje. Det er dejligt at de mange års erfaring giver sådanne fif som kan formidles videre i oplæring af de nye.*

### *Buskørsel og service*

Som de tre eksempler viser, er forskellighederne i jobbet både knyttet til rammerne for kørslen og til hvordan den enkelte chauffør udfylder rammerne.

Eksemplerne viser at den enkelte chauffør selv definerer omfanget af opgaver der er knyttet til orden og renlighed i bussen, og hvordan opgaven med at servicere, herunder billettere kunderne, udføres.

Endvidere viser eksemplerne at serviceringen af kunderne er en betydelig del af chaufførjobbet, og at der hele tiden er et fokusskift mellem trafikken og kunderne i bussen. Den enkelte chauffør skal både være den gode chauffør og den gode servicemedarbejder og helst samtidig. Det har de interviewede buschauffører understreget mange gange. Hertil kommer at de også skal være gode kolleger der tænker på den forankørende og bagvedkørende bus, men også på den chauffør der skal overtage bussen når arbejdsdagen er slut.

### *Arbejdsdeling*

Som det fremgår af eksemplerne, er det buskørslen der fylder. Det der går forud (planlægning, forberedelse mv) og det der kommer efter (opfølgning, dokumentation mv) fylder ikke meget. Det er der andre der tager sig af i en fastlagt arbejdsdeling mellem udkørsel, chauffør, værksted, rengøring mv. Denne arbejdsdeling kan være en kilde til irritation når fx varmen ikke virker, der ikke er nok køreplaner, dørene ikke kan åbnes, skiltning mangler mv.

### *Begrænset indflydelse på arbejdet*

Planlægning af ruter, omløbsvarighed, pauser, udlingningsophold, er som allerede nævnt en opgave som fastlægges af trafik- og busselskabet. Linierepræsentanter, tillidsfolk og sikkerhedsrepræsentanter bliver i et vist omfang inddraget i arbejdet, men ellers ligger køretider, kvalitetskrav til kundeservice og til kørsel fast i udbudsmaterialet og i den enkelte entreprenørs tilbud. Derfor har den enkelte chauffør kun en meget begrænset indflydelse på det daglige arbejde. Nogle chauffører kører på faste linier og tidspunkter, mens andre kører på flere linier og på forskellige tidspunkter, så det først er når de henter deres vognpap at de ved hvad dagens arbejde består i.

### **Arbejdets organisering**

#### *Fleksibilitet*

Som allerede nævnt kan chaufførens arbejde og arbejdsvilkår skifte i forbindelse med nye udbud. Nye ejere kommer til og chaufførerne får ny ledelse og ofte nye kolleger. Et entreprenørskifte kan derfor ofte betyde en ny arbejdspladskultur. Chaufførerne må derfor være fleksible i forhold til disse ændringer i jobbet.

#### *Alenearbejde*

Da der kun er én medarbejder på bussen, er jobbet som buschauffør fundamentalt set alenearbejde. Dette kan være belastende. For det første foregår udførelsen

af arbejdet uden mulighed for direkte kontakt med kolleger og ledelse. For det andet er det svært at opbygge et kollegialt forhold, og dette forstærkes hvis pauserne også holdes alene eller med skiftende kolleger. For det tredje er der en høj grad af udsathed i forhold til kunder der udviser ubehagelig eller truende adfærd. For mange chauffører kan det imidlertid også være tilfredsstillende at have ansvaret alene og kontakten med kunder som man lærer at kende.

Det er op til chaufførerne selv skabe en social kontakt i det daglige arbejde. En del chauffører møder ind kort tid før de kører fra busanlægget og forlader anlægget umiddelbart efter sidste tur. Disse chauffører har ikke megen kontakt med kolleger eller ledere. Andre chauffører møder ind i god tid før arbejdsdagen starter, får en snak og en kop kaffe, henter sit vognpap og starter roligt op. Det er de samme chauffører der efter sidste omløb tager sig tid til endnu en snak og en kop kaffe med kolleger og evt ledere. Især på de større buscentre kan en chauffør 'forsvinde' eller blive usynlig og her er der mulighed for at fordomme og samarbejds- og kulturelle konflikter kan florere, uden at ledelsen opdager det.<sup>2</sup> Det er dog generelt ikke de deltagende busselskabers eller chaufførers opfattelse at der eksisterer mange usynlige konflikter.

#### *Mindre buscentre*

Positive erfaringer fra bl.a. City-Trafik med at etablere mindre buscentre er ved at blive fulgt op af de øvrige busselskaber der også ønsker at etablere mindre centre. Fordelene ved de mindre centre er at vejen mellem chauffør og kolleger og mellem chauffør og leder kan blive mindre og præget af en mindre formel omgangsform. Det giver mulighed for en synlig ledelse og for hurtigere at komme af med konkrete problemer. Det gælder især hvor det mindre center samtidig bygges op omkring en enkelt linie. Her har de tilknyttede chauffører en fælles linie at snakke ud fra, de samme problemer og de samme udfordringer.

#### *Én-linie-centre*

Der er en række fordele forbundet ved at organisere arbejdet omkring en enkelt linie. Chaufførerne kommer til at kende området/linien bedre og kan give bedre information om trafikforhold og trafikforbindelser til kunderne. Endelig får chauffører og kunder et bedre kendskab til hinanden hvilket kan give grundlag for en større grad af venlighed og bedre kommunikation i det daglige. Ulempen ved én-linie-centre er at chaufførerne bliver for snævre i deres kunnen og mindre fleksibel, fx når der kommer et nyt udbud og en linie overtages af et nyt busselskab, mens chaufføren gerne vil blive i det nuværende selskab.

#### *Teamorganisering*

Inden for mange fagområder etableres i disse år en organisering af medarbejdere der bygger på teams el-

---

<sup>2</sup> Chaufføren er på vej. S 4.

ler grupper. Busselskaberne taler om at de har etableret 'kollegagrupper' og City-Trafik har forsøgt sig med at etablere team, men teamorganiseringen blev mødt med modvilje fra chaufførernes side fordi der opstod nye hierarkier og magtkampe blandt chaufførerne og dermed intern splittelse – stik mod intentionerne.

Erfaringer fra slutningen af 90'erne i Holland viser at indførelse af team/selvstyrende grupper kan give større kundetilfredshed, større effektivitet, bedre kvalitet i servicen og give chaufførerne mulighed for at tilpasse jobbet til chaufførernes individuelle behov for arbejdstider, linier mv.<sup>3</sup>

Flere chauffører har givet udtryk for at de eksisterende buscentre er for store og at en del chauffører kun i meget begrænset omfang tager del i det faglige og sociale fællesskab, og at nogle chauffører gemmer på konflikter. Her kunne en teamorganisering være en mulig løsning.

### **Ny teknologi i busserne**

Buschaufførerne har i de seneste år oplevet en stor udvikling i busserne og den teknologi der knyttes til busserne. Busserne bliver større og længere og den nye teknologi giver bl.a. bedre kørsel, bedre information til kunderne, giver chaufførerne større sikkerhed og bedre arbejdsmiljø mv.

En liste over ny teknologi omfatter bl.a. følgende teknologier:

- GPS – der fortæller chaufføren hvor bussen er, og vagtcentralen hvor bussen er.
- Tale-data-radio – hvor chaufføren kan kommunikere med vagtcentralen i tilfælde af fejlmeldinger eller andre alarmmeldinger
- Den sorte boks - kan reducere antallet af ulykker<sup>4</sup>, registrere hastighed, bremses, tænding, horn, blinklys, acceleration og det nøjagtige tidspunkt for et trafikuheld
- Kameraovervågning – der både kan hjælpe chaufføren til at overskue døre mv og kan bruges til at forebygge overfald, tyverier fra chauffører og medkunder
- Trafikregulering – busbaner og påvirkning af trafiklys
- Det elektroniske rejsekort – der indføres fra 2007
- Buscomputer

---

<sup>3</sup> Reform of public bus transport and staff participation and involvement. Professor Peter Leisink Utrecht School of Governance, Utrecht University, the Netherlands. Public Law and the Modernising State European Group of Public Administration Annual Conference Oeiras, Portugal 3.-6. september 2003

<sup>4</sup> Jf internetartiklen "Arriva indfører sorte bokse i busser", 3F Fagligt Fælles Forbund, 20. september 2005.

*Buscomputeren  
– en integreret løsning*

Ønsket om at indføre en buscomputer betjent af en skærm, skal ses på baggrund af at busserne vil få mange forskellige teknikker i spil. Der skal være systemer til kundeinformation i og uden for bussen, der skal være systemer til buspositionering, der skal være systemer til rejsekort og der skal være systemer til kontantbilletter. Dertil kommer systemer til fx passagertællinger, destinationsskiltning mv.

Der er allerede gjort erfaringer med buscomputeren, men en beslutning om en generel indføring er indtil videre udskudt. Indførelse af buscomputer var oprindeligt planlagt til indførelse i hovedstadsområdet samtidig med det elektroniske rejsekort.

*Det elektroniske rejsekort*

I 2007 indføres det elektroniske rejsekort i hovedstadsregionen og det forventes at øvrige regionale trafikskaber vil følge efter. Der vil derfor være tale om en generel teknologi der anvendes over hele landet.

*Trafikstyring*

Der er på Amagerbrogade i København gennemført forsøg der kombinerer information i bussen med realtidsinformation ved stoppestederne og busfremkommelighed i form af at lyssignalerne delvist styres af busserne. Amagerbrogade er en af de mest trafikerede gader i København, hvor busser ofte forsinkes. Derfor er også fremkommeligheden for busserne vigtig. Der er indrettet busbaner flere steder, og der er installeret udstyr så busserne kan 'styre' lyssignalerne.

*Ny teknologi – overvågning og/eller tryghed*

Teknologi opleves meget forskelligt af chauffører. Nogle chauffører er blevet stressede når computeren viser det røde felt, mens andre har lært at sige til sig selv: '*med den trafik er det umuligt at holde tiden*'. Overvågningskameraer og sorte bokse kan af nogle chauffører opleves som en overvågning af chaufførerne og ikke som en tryghedsskabende teknologi der kan støtte chaufførerne og bl.a. forebygge overfald, tyverier mv.

*Kompetencer*

Som det kan ses, er der i dag mange forskellige teknologier på spil i en bus, teknologier som en buschauffør skal kunne forstå og betjene.

Der kan være behov for en generel forståelse af indholdet i og begrundelse for at indføre ny teknologi og at se teknologien som et led i chaufførens faglighed, dvs som et redskab til at levere bedre og mere sikker kørsel og at levere en bedre service i form af bl.a. information og vejledning til kunderne. Det er endvidere vigtigt at den generelle forståelse ikke blot er en 'viden om' den nye teknologi, men kobles til en konkret herog-nu anvendelse af teknologien i praksis.

**Service – kundemødet**

Chaufførernes arbejdsopgaver er centreret om buskørsel og servicering af kunderne. Derfor er kundemødet

et helt centralt element i chaufførens arbejdsdag. Det medfører en række udfordringer og stiller nye krav til chaufførens kompetencer.

### *Fokus på service*

'Service' synes at være et nøgleord for både ledelse og chauffører. Den gode chauffør formår både at bære sin uniform korrekt, smile til kunden, give de rigtige informationer og på alle måder sørge for en god og behagelig køretur. En leder fortæller at han i rekrutteringssituationer altid holder øje med om ansøgeren har det han kalder "*servicegenet*". At kunne etablere en god kontakt og have forståelse for kundens behov er nemlig efterhånden vigtigere – og for mange også sværere – end selve det at køre bussen.

Det at have en god relation til kunderne er også i høj grad med til at give arbejdsglæde i hverdagen. En libanesisk chauffør beskriver hvordan det pæne tøj og den særlige kontakt, man får til kunderne også giver ham lidt ekstra status i lokalsamfundet: "*Jeg elsker mit arbejde, for man lærer folk at kende og så bliver man sådan lidt berømt og populær. Der er mange som genkender mig og hilser på mig – også når jeg har fri*". Sammen med selvstændigheden i jobbet er det gennemgående kontakten til kunderne som giver arbejdet mening for chaufførerne, og mange føler både et stort personligt ansvar og stolthed omkring det at servicere kunderne. En siger fx: "*Mine passagerer skal have det godt og komme sikkert og hurtigt frem*".

### *Et stort hjerte*

En afghansk chauffør fortæller at man i hans hjemland bruger metaforen "*at have et stort hjerte*", og det er for ham at se meget væsentligt hvis man skal kunne yde en god service som chauffør. Det handler om at kunne rumme egne personlige problemer, de mange indtryk i trafikken, sure kunder og problematiske situationer og samtidig bevare roen og smile til kunderne.

Bagsiden af denne tilgang til arbejdet er at man i løbet af en arbejdsdag kan komme ud for mange situationer hvor man må lægge låg på og skjule sine frustrationer bag et smil, og det kan være et problem hvis man aldrig får luft. Chaufføren fortæller at han ofte har hovedpine når han kommer hjem – især hvis der har været mange besværlige kunder. Det er dog altid noget han holder for sig selv.

### *Situationsfornemmelse*

For både ledelse og chauffører indebærer god service også at man har situationsfornemmelse og formår at være fleksibel, så man bedst muligt imødekommer kundens behov. Der er mange regler man som chauffør skal overholde, men der er samtidig mange gråzonen tilfælde, og her gælder det om at kunne analysere situationen, og bøje reglerne lidt hvis man vurderer at det er forsvarligt.

Chaufføren må ofte selv afgøre om og hvornår det er

rimeligt at bryde reglerne, og her udvikler man somme tider sine egne logikker. Fx fortæller en chauffør at ærlighed er en vigtig værdi for ham, og det prøver han at lære sine passagerer – ikke mindst hvis det er børn *”jeg siger til dem: Hvis du er ærlig og fortæller mig at du ikke har nogen penge, så får du lov at komme med alligevel”*. Andre holder mere fast i at billetten skal betales, for ellers går det ud over alle.

### *Mellem ret og konduite*

Den fleksibilitet der opfattes som nødvendig for at kunne levere god service, kan medføre nogle dilemmaer for chaufførerne, for hvornår er det hensigtsmæssigt at bryde reglerne og hvornår må man stå fast?

En meget serviceorienteret chauffør kunne vælge at forlade sin plads for at hjælpe en passager med barnevogn ind i bussen, men omvendt sker de fleste tyverier netop i den type situationer, fordi der her er fri adgang til chaufførens taskebeholdning.

Et andet eksempel er chaufføren som i den halvtomme bus giver en kunde lov til at tage sin cykel med, selv om det er mod reglerne. Næste gang kunden skal med bussen, vil han måske forvente samme behandling, og så er det en kollega som må tage en ubehagelig diskussion om bussens regler med kunden. Flexibilitet over for kunden kan dermed blive opfattet som illoyalitet over for kollegerne.

Der kan være stor forskel på hvordan chaufførerne tackler situationer som kræver at man tager reglerne op til overvejelse. En kvindelig chauffør siger: *”Nogle mænd tror de har en magt når de sidder bag rattet – de glemmer helt at det er et servicejob”*. Nogle vælger altså at holde på deres ret, mens andre hylder fleksibilitet og konduite. Entreprenørernes holdninger til spørgsmålet er også blandede idet nogle taler for *”værdibaseret ledelse frem for regelstyring”*, mens andre mener der bør være klare og ensartede grænser for chaufførens beføjelser.

Alle er dog enige om at det er en vigtig chaufførkompetence altid at kunne forklare kunden på en ordentlig og rolig måde hvorfor man handler som man gør, og hvorfor der fx kan være en god grund til at man må holde sig inden for reglerne.

### *Konflikt med kunden*

Egentlige konflikter med kunderne er forholdsvis sjældne og det er ikke noget der generelt bekymrer chaufførerne i deres hverdag. Når de opstår, er det stort set altid i billetteringssituationen. Opfattelsen af hvornår noget er en konflikt, er meget forskellig fra chauffør til chauffør. Én siger fx *”når en kunde sender mig onde øjne så er resten af min dag ødelagt”*, mens en anden chauffør fortæller: *”I går var der én der råbte møgso af mig, men så stoppede jeg da bare bussen og smed ham ud.”* En situation som umiddelbart ikke synes sær-

lig alvorlig, har altså stor betydning for den første chauffør, mens en noget mere voldsom situation for den anden chauffør blot er en naturlig og ret uproblematisk del af hverdagen.

Langt de fleste chauffører føler ikke at deres møder med kunderne er præget af konflikt, men en lille gruppe (ifølge ledelsen ca. 5–10 %) oplever ofte at situationer udvikler sig ubehageligt. Ofte i situationer hvor "tryk avler modtryk", som én af chaufførerne udtrykker det. Der synes at være en holdning blandt chaufførerne til at man selv kan gøre meget for at undgå konfliktsituationer, fx ved at have et imødekommende og venligt kropssprog og ved altid at holde hovedet koldt.

Ikke alle chauffører fortæller om de konflikter de har været ude i. Nogle chauffører fortæller at der blandt dem hersker en "machokultur" eller et "tarzansyndrom". Hvis man kommer ud for noget ubehageligt på køreturen, er det sjældent første indskydelse at dele oplevelserne med kolleger eller ledelse – man klarer sig selv og man udstiller ikke gerne sine svagheder.

#### *Kulturmøde*

Som storby-buschauffør kører man ofte i områder hvor der er stor kulturel, social og etnisk mangfoldighed, og samtidig er der en stor andel nydanske chauffører i alle selskaber (ca. 30 %). Generelt medfører det ikke store problemer, men somme tider opleves både sproglige forståelsvanskeligheder og diskrimination i mødet mellem chauffør og kunde.

En nydansk chauffør fortæller om en kvindelig passager som nægtede at køre med ham, fordi hun ville have "en dansk chauffør". Efter en kort diskussion måtte han lukke døren og køre videre uden kvinden. Det var svært for ham at håndtere, især fordi han måtte bearbejde sin oplevelse selv.

Den teknologiske udvikling betyder at en stor del af stoppestedannoncering mv i dag sker automatisk via skærme i bussen. Det betyder en hjælpende hånd til de chauffører som har svært ved at begå sig på dansk. Samtidig er der fra busselskabernes side et ønske om mere og bedre service og dermed også et krav om at chaufføren kan forklare og informere hvis en kunde har brug for hjælp. Kommunikation og dansk kundskaber er dermed ikke blevet mindre væsentligt for chaufførerne, men kommunikationens karakter ændres gradvist fra meddelelse til dialog med kunden.

#### *Behov for nye kompetencer*

Tilsammen peger et øget kundefokus på et behov for nye og det man kunne kalde 'bløde' eller personlige kompetencer hos chaufførerne. Tidligere kunne man blive anset for at være en god chauffør hvis man overholdt sin køreplan, samlede kunderne op de rigtige steder og formåede at manøvrere bussen. Det er stadig vigtigt, men der er en udtalt holdning hos både ledere



og medarbejdere til at *"den del af chaufførjobbet kan alle lære"*. Langt vigtigere og vanskeligere er det at opnå den empati, selvindsigt og kommunikationsevne der skal sætte chaufføren i stand til at afkode kundernes behov, forstå sin egen rolle i situationen, handle hensigtsmæssigt herefter og også forklare kunderne hvorfor man gør som man gør.

## AMU-uddannelser nu og i fremtiden

Der er generel enighed blandt busselskaberne om at der er behov for at uddanne buschauffører mere end de gør i dag. Der er også generel enighed om at der vil komme flere, men ikke mange, chauffører med en faglært chaufføruddannelse. Hovedvægten i uddannelsesindsatsen vil fortsat ligge i at sikre en god grunduddannelse og at etablere et passende efteruddannelsesudbud.

### *Behov for systematisk uddannelsesplanlægning*

Den fremtidige uddannelsesindsats er ikke alene bestemt af om udbuddet af uddannelser overordnet matcher busselskabernes behov for grunduddannelse og efteruddannelse. Det er selvfølgelig en forudsætning for uddannelsesindsatsen at der eksisterer et offentligt udbud eller tilbud om uddannelse, men det er ikke tilstrækkeligt. Busselskabernes behov skal også omsættes til en konkret efterspørgsel efter de pågældende kurser. Denne omsætning drejer sig om et systematisk arbejde med uddannelsesplanlægning.

Parterne er i overenskomsten enige om at anbefale at virksomhederne udarbejder en samlet plan for kompetenceudvikling og uddannelse omfattende alle medarbejdere i virksomhederne. Planen skal helst være så konkret at der for hver medarbejder fastlægges mål og tilhørende aktiviteter for den enkelte chaufførs kompetenceudvikling og uddannelse.

Det er et åbent spørgsmål hvor langt de enkelte busselskaber er med denne proces, men de chauffører vi har talt med, har ikke fortalt om at har 'en individuel uddannelsesplan'.

### *Intern uddannelsesaftale*

Uddannelse af chauffører er et krav fra trafikelskabernes side. Det drejer sig først og fremmest om krav der er knyttet til at betjene busser, takstsystemer, billetteringssystemer, betjening og fejlmelding af aftalte systemer, kendskab til det samlede trafiknet mv.

Flere entreprenører har på grundlag af disse krav indgået en uddannelsesaftale som et led i de lokale overenskomster. Fx findes en uddannelsesaftale i Connex som udover den faglige undervisning også omfatter almene fag, specifikt virksomhedsrelaterede fag, og fag/emner af mere fælles karakter. Lokale uddannelsesaftaler kan være et godt redskab i den samlede uddannelsesplanlægning.

## Læring og uddannelse

Chaufførernes uddannelse består af en kombination af formel uddannelse og oplæring. Uddannelsesindsatsen kombinerer derfor også ekstern uddannelse med intern læring.

### *Uddannelse som læring*

Uddannelse består ikke kun af fx AMU-kurser gennemført på en skole, men kan opfattes bredere som en del af den samlede læring som foregår både på arbejdspladsen og på en uddannelsesinstitution. Med denne udvidelse får den læring der foregår på arbejdspladsen, også en rolle i det samlede uddannelsesbillede, og det gør samspillet mellem læring på arbejdspladsen og på uddannelsesinstitutionen til et pædagogisk tema.

Vigtigheden af dette samspil skyldes bl.a. at det der læres på en uddannelsesinstitution, skal anvendes og videreudvikles i en anden organisatorisk sammenhæng, nemlig på arbejdspladsen.

### *Intern læring*

Den væsentligste interne læring er den relativt kortfattede oplæring som finder sted i det enkelte busselskab og som ofte består af to elementer: linieoplæring og kendskab til entreprenørens organisering, rutiner og retningslinier for arbejdet. Oplæringen består dels af oplæg i det enkelte buscenter og af buskørsel med en linierepræsentant, vagtmester, oplærer, coach, mentor. Det er en erfaren chauffør som kender den enkelte linie godt og som kan give fif om hvordan en chauffør fx orienterer sig når mørket falder på. Oplæring sker på en linie ad gangen. Når den nye chauffør føler sig hjemme på linien, fortsættes evt med en ny linie.

Den øvrige interne læring i busselskaberne er relativt begrænset. Dette hænger delvist sammen med at flere selskaber har meget store buscentre, men det hænger også sammen med at alenearbejdet lægger begrænsninger for hvordan fælles læringsaktiviteter kan etableres. Især når der ikke i arbejdstiden er afsat tid til læring og uddannelse.

En række busselskaber arrangerer dog visse aktiviteter hvor læring er mulig. Det kan være dialogmøder, månedlige møder, kursusdage (fx om psykologi, feedback, service og kvalitet mv), besøg på andre anlæg, liniegruppemøder mv.

I det omfang der ikke er fælles møder hvor det er muligt at 'læsse af', taler chaufførerne med sine nærmeste kolleger. Her tales om brug af 'kollegagrupper'.

Hertil kommer at der i situationer med trusler, vold mv er tilbud om samtaler med psykologer.

### *Ekstern læring*

Den eksterne læring består dels i den grunduddannelse som chaufføren skal igennem før ansættelsen, eller i efteruddannelsesaktiviteter som primært gennemføres på AMU-centre.

### *Grunduddannelse*

Adgang til jobbet som buschauffør fås ved at gennemføre en grunduddannelse af 6 ugers varighed.

Hovedvægten i grunduddannelsen ligger på buskørsel, mens der kun i begrænset omfang tales service og kundekontakt. Kurser i fx billettering og kundeservice og i konflikthåndtering er selvstændige uddannelsesmål som chaufførerne først deltager i efter ansættelse som chauffør og efter et års erfaring inden for området.

Chauffører og busselskaber peger generelt på at grunduddannelsen ikke er tilstrækkelig som grundlag for at blive en god chauffør.

### **Behov for uddannelse**

I det følgende beskriver vi nærmere de behov for uddannelse og efteruddannelse som buschauffører, ledere og tillidsrepræsentanter har givet udtryk for.

Uddannelsesbehovene kan systematiseres i to forskellige grupper:

- Brush-up kurser
- Nye uddannelsesaktiviteter

#### *Brush-up kurser*

Med brush-up kurser fokuseres på at eksisterende kompetencer med jævne mellemrum skal opdateres, ny viden om trafikforhold, busdrift og teori skal tilegnes og praktiske færdigheder der ikke anvendes så tit i det daglige, skal genopfriskes.

#### *Skræddersyede forløb*

Med betegnelsen nye uddannelsesaktiviteter tænker vi ikke på nye uddannelsesmål. De fleste nævnte uddannelsesbehov kan trække på eksisterende uddannelsesmål, men der er et betydeligt behov for at kombinere eller integrere eksisterende aktiviteter eller at skræddersy dem til forskellige målgrupper og til den kontekst eller den praksis hvor det lærte skal anvendes. Der nævnes dog også nye emner som fx livsstil og holdninger der ikke umiddelbart er omfattet af de eksisterende uddannelsesmål. En samlet oversigt over overskrifter på uddannelsesbehov som er nævnt af busselskabernes repræsentanter, kan ses i bilag 1.

I det følgende vil vi argumentere for en række af disse forskellige uddannelsesbehov.

### **Brush-up kurser**

#### *Genopfriskning af gammel viden*

I undersøgelsen har vi med enkelte undtagelser generelt mødt en positiv indstilling til det at være på kursus. Man lærer noget man kan få gavn af i sin hverdag, og så er det samtidig personligt udviklende for den enkelte. Samtidig er hverdagen travl, og der er meget man som chauffør skal forholde sig til. Derfor glemmer man efterhånden en del af det man lærer på kurserne – især hvis den viden man har tilegnet sig, ikke bliver brugt til hverdag. Fx er det heldigvis sjældent man som chauffør har brug for at praktisere førstehjælp eller kørsel i glat føre. Det betyder at der kan være behov for at genop-

friske gammel lærdom med jævne mellemrum, fx på brush-up kurser.

Samtidig medfører de nye og større busser også et behov for at få genopfrisket principper omkring køreteknik og manøvrering. Fx giver det helt andre udfordringer at manøvrere i glat føre med en tre-akslet bus i stedet for som hidtil en to-akslet bus.

Ikke alle har nødvendigvis brug for lige meget opfølgning på alle områder, og her kan det være en idé at tilpasse intervallet mellem brush-up kurserne, så de matcher den enkelte chaufførs ønsker og behov.

#### *Almene kurser*

I takt med behovet for at udfylde passende dokumentation, køresedler mv, informere kunder om stoppesteder og forbindende trafik mv er der et øget behov for at styrke de grundlæggende almene færdigheder. Hertil kommer at færdigheder i fremmedsprog kan styrke de chauffører der ofte møder turister. Busselskaberne opfordrer allerede i dag chaufførerne til at deltage i almene kurser der gennemføres på frivillig basis, hvor busselskaberne typisk betaler kursusafgiften mens chaufførerne bruger fritid på kurserne.

#### *Konflikthåndtering og service som fundament*

##### **Nye uddannelsesbehov**

Et eksempel på et skræddersyet forløb er konflikthåndtering. Disciplinen eksisterer allerede som et selvstændigt kursus, men man kunne måske med fordel medtænke det sammen med kurser omkring fx billettering. Dette understøttes af at langt de fleste konfliktsituationer netop udvikler sig i billetteringssituationen.

Andre eksempler kunne være kommunikation og 'god service' som kan siges at indebære mere end blot at lære særlige teknikker. Det at opnå en god kontakt med kunden er på mange måder et spørgsmål om en indstilling og en holdning, der skal være gennemgående i alle de situationer hvor chaufføren møder kunden. Derfor kan det give god mening at tænke service og dialog med kunden ind som et gennemgående fundament i uddannelserne, frem for alene at se det som særskilte discipliner.

#### *'Buschauffør' som fælles introduktion*

Et konkret forslag går på at omdanne det eksisterende 'rutebuschauffør'-kursus til en fælles introduktion til chaufførjobbet. Her er mulighed for at lade entreprenørerne selv stå for 25% af undervisningen, og det kunne give de kommende medarbejdere et indblik i den organisatoriske hverdag der venter dem. Samtidig vil entreprenørerne også kunne tegne et realistisk billede af de arbejdsopgaver og også det arbejdspress man skal kunne kapere som buschauffør, så man er velforberedt inden man kastes ud i jobbet.

### *Grydeklare chauffører*

Grundkurset kan imidlertid ikke forlænges, og der er ikke mulighed for at lægge det virksomhedsrettede ind i grundkurset fordi kursets indhold er bestemt af forhold i EU-regler. En mulighed for at udvide det eksisterende kursus er at busselskaberne ansætter de deltagende buschauffører under uddannelsen og samtidig sikrer at chaufførerne er 'grydeklare' hvad angår både buskørsel og service når grunduddannelsen er afsluttet.

### *Mere fokus på oplæring*

En medarbejdervurdering går på at nye ansatte alt for hurtigt bliver kastet ud i jobbet på egen hånd. De har svært ved at finde vej og finde rundt i takst- og zonesystemerne, trafikken er ofte kaotisk og samtidig skal de finde overskud til at yde en god service over for kunderne. Det tyder altså på at chaufførjobbet er krævende – ikke på grund af én eller to faktorer, men netop fordi man skal kunne håndtere en stor mængde forskelligartede opgaver og indtryk på én gang.

Den utryghed som nye chauffører kan føle og som indvirker både på vedkommendes egen arbejdsstrivsel og på kundernes oplevelse af turen, kan måske ved en grundigere og længerevarende oplæring for dem som har behov for det. Man kunne eksempelvis lade den nye chauffør køre sammen med en kollega i en længere periode, så den rutinerede chauffør kan overtage rattet hvis der er brug for det, og så de sammen kan få talt om de problemstillinger man kan komme ud for i arbejdet.

I forbindelse med indføring af mentorordninger i busselskaberne kan det blive nødvendigt at se på hvordan man ruste de rutinerede chauffører til at oplære og tage vare på de nyansatte. Det er selvfølgelig vigtigt at mentoren formår at bevare roen og overblikket i situationer hvor den nye chauffør må give op.

### *God service*

Service er vigtigt både ifølge chaufførerne og busselskabernes ledelse. Hidtil har der ikke været så meget fokus på den del i uddannelsesudbudet, og derfor er der stor efterspørgsel på kurser som omhandler god service i chaufførjobbet.

God service handler om at kunne skabe en god dialog med kunden, men det er også vigtigt at tænke over om man fx med sit kropssprog signalerer imødekommenhed. Som nævnt tidligere er god service ofte meget afhængig af den situation man står i, fx god service i billetteringssituationen, god service omkring kunder med særlige behov (fx handicappede eller folk med barnevogn), god service som sikker og behagelig kørsel, osv. Derfor bør god service i kursussammenhæng måske især tænkes som et vigtigt element i de eksisterende kursustilbud og ikke mindst i grundforløbene, frem for som et isoleret og selvstændigt kursus.

## Stresshåndtering

Som buschauffør skal man forholde sig til mange forskellige indtryk og problemstillinger – en tæt og trang trafik, spørgelystne kunder, sure kunder, ny teknologi, takster og zoner, overholdelse af tidsplaner, osv. Og samtidig er en vis ustabilitet i ansættelsesforholdene blevet et vilkår for mange på grund af de årlige HUR-udbud med hyppige ledelsesskift som følge.

Til at lære at takle den uforudsigelige og som oftest tidspressede hverdag, efterlyses kurser i stresshåndtering. Her kunne man igen drage nytte af rutinerede chaufførers erfaringer og tricks til hvordan man kan holde hovedet koldt og bevare overblikket. Samtidig kunne stresshåndtering også dreje sig om efterbehandling. Altså om hvordan man kommer af med de frustrationer der måske har hobet sig op i løbet af arbejdsdagen, så de ikke udvikler sig og sætter sig til en mere kronisk tilstand.

## Konflikthåndtering

Konflikthåndtering eksisterer allerede som et kursustilbud og mange chauffører benytter sig af det. Der fortælles især om gode erfaringer med at inddrage politibetjente i undervisningen, dels fordi de kan inddrage virkelige og meget konkrete fortællinger om hvordan de selv har håndteret og afværget konflikter, og dels fordi de som en leder udtrykte det *"øger underholdningsværdien"* på kurset. Denne virkelighedsnære undervisning kunne desuden understøttes ved også at inddrage kolleger som har erfaringer de kan dele ud af.

Konfliktløsningskurset kunne også være en lejlighed til at få diskuteret og måske aflivet det tidligere omtalte "Tarzan-syndrom", som medfører at konflikter og psykiske og fysiske overfald sjældent er noget man taler med kolleger og ledelse om.

Der efterlyses kortere kurser i konflikthåndtering, fordi de nuværende tredages-kurser kan opleves som lange og for teoretiske.

Konflikthåndtering er også et eksempel på en disciplin som ofte må forstås i forhold til den specifikke situation, chaufføren er i. Konflikthåndtering kan handle om fysiske afværgemanøvrer hvis man bliver udsat for overfald. Det kan også dreje sig om psykologisk indsigt eller måske kulturforståelse hvis man skal undgå at en billetteringssituation udvikler sig problematisk. Eller måske handler det om mæglingsteknik hvis to kunder pludselig kommer op at toppes.

Konflikthåndtering er altså meget kontekstbestemt, og det kan være vigtigt at medtænke når man planlægger undervisningen. Eksempelvis kan rollespil eller konkrete praktiske eksempler fra chaufførens hverdag inddrages, eller man kunne som tidligere nævnt lade konflikthåndtering indgå som element i de øvrige kurser (fx 'billettering').

En anden tilgang til konflikthåndtering og måske især efterbehandling af konflikter er en slags mentorordning. En mentor kan bruges som støtte i en overgangsperiode hvis en chauffør har været involveret i en ulykke eller været udsat for overfald. I sådanne situationer kan der være brug for ekstra sparring, og det er der ikke nødvendigvis tid eller rum til i det ordinære kollegafællesskab. Derudover kan man lade mentoren følge chaufføren på ruten hvis han eller hun føler sig utryk eller usikker på jobbet efter den ubehagelige hændelse. I Århus Sporveje har man gode erfaringer med netop denne type mentorordning og flere andre selskaber overvejer at indføre noget lignende. Mentorerne i Århus udvælges blandt interesserede chauffører, og de tilbydes psykologikurser og løbende samarbejde med psykologer for at geare dem til opgaven. Hvis et lignende system skulle implementeres i flere selskaber, kunne det medføre et behov for en egentlig mentoruddannelse.

### *Sprog og kulturmøde*

Selv om ny teknologi efterhånden overtager en del af chaufførernes opgaver med annoncering af stoppesteder og anden information til kunderne, så er det at kunne føre en dialog med både kunder og kolleger utrolig vigtigt. Med mange nydanske chauffører er der stadig et stort behov for at forbedre det danske sprog. Der efterlyses generelt kurser i dansk og ikke mindst i det en nydansk chauffør kalder "*dansk trafikprog*". Det drejer sig om at lære nogle af de vendinger og betegnelser der er vigtige specifikt for buschauffører (fx omkring trafik og trafikregler, bussens indretning og motorens væsentligste bestanddele).

Samtidig udtrykkes et ønske om en bredere indsigt og forståelse i de forskellige kulturer man som chauffør møder både på arbejdspladsen og ude på ruten. Det kan være vigtigt at forstå de forskellige bevæggrunde og handlemønstre som følger med en særlig kultur eller religion.

I nogle selskaber har man haft succes med temaaftener som netop havde til formål at skabe dialog mellem medarbejdere med forskellige kulturbaggrunde for derved at fremme den gensidige forståelse. En vurdering er at sådanne aktiviteter med holdningsbearbejdning som mål også kan overføres til kursussammenhæng.

### *Nye busser – ny viden*

Der er generelt en positiv holdning og en nysgerrighed omkring den ny teknologi der indføres i busserne. Det medfører et ønske fra en del af chaufførerne om at få mere baggrundsviden om hvordan bussen og dens udstyr fungerer. Det kunne fx ske via IT-kurser hvor man får en dybere og generel forståelse for hvad en buscomputer eksempelvis kan bruges til.



Selv om buscomputere og anden ny teknologi på mange måder gør hverdagen lettere for chaufføren, så medfører det dog også nogle helt basale nye færdigheder, som skal læres. Her er det afgørende for chaufførerne, at de får en hurtig og grundig introduktion til hvordan de konkret skal betjene det nye udstyr. Det kan skabe både utryghed, frustrationer og ikke mindst stress hvis man skal fumle sig for meget frem, fordi man ikke har fået en ordentlig introduktion.

### *Sund livsstil*

Højt sygefravær og generelt dårligt helbred udgør et massivt problem i branchen, og der efterlyses fokus på sund livsstil både i kursussammenhæng og på arbejdspladserne. Flere selskaber har indgået aftaler med lokale fitnesscentre og lavet forsøg med sund mad i kantinerne, men erfaringen viser at det kan være meget vanskeligt at motivere chaufførerne til at deltage.

Et forslag går på at man medtænker sund livsstil og motion som et fast element i de eksisterende grundforløb.

### *Intern sparring og 'kollegagrupper'*

Som chauffør arbejder man meget på egen hånd, og ofte er det op til den enkelte om og hvor meget man deler erfaringer med sine kolleger. Det betyder at chaufføren ofte må opfinde den dybe tallerken forfra når der skal findes en løsning på hverdagens problemstillinger, og samtidig kan man som chauffør komme i ubehagelige situationer som det kan være vigtigt at få sat ord på efterfølgende. Derfor efterlyses bedre mulighed for systematisk sparring og videndeling med kolleger.

Nogle steder har man gode erfaringer med 'kollegagrupper' som bl.a. får psykologisk træning i at tage vare på chauffører som fx bliver involveret i et uheld eller bliver overfaldet. Oplevelsen er her at det kan virke nemmere at gå til en kollega fra kollegagruppen med sit problem end at skulle involvere ledelse og krisepsykologer. Erfaringen er også at etableringen af kollegagrupper kan være med til at præge arbejdspladskulturen så det ikke længere er så stort et tabu at tale om ubehagelige oplevelser.

### **Praksisnær undervisning**

Der udtrykkes ønske om undervisning der er let for chaufførerne at relatere til og enkelt at tage med sig og bruge i jobbet i hverdagen. Både fordi det gavner den enkeltes chaufførs motivation for uddannelse, og fordi man vurderer at udbyttet af undervisningen bliver større når anvendelsesmulighederne er lette at få øje på.

### *Hverdagen ind i undervisningen*

En metode til at gøre undervisningen mere direkte relevant for chaufførerne kan være at benytte praktiske cases i undervisningen. Man kan eksempelvis lade chaufførerne fortælle om konkrete situationer eller pro-

blemstillinger fra deres hverdag og sammen gennemgå de løsningsmodeller og handlemuligheder der kan findes i en sådan situation.

Casen kan også opføres som et rollespil som supplement til de mere teoretiske og abstrakte diskussioner. Små dagligdagssituationer som fx en billetteringssituation, en diskussion med en medtrafikanter eller en samtale med kollegaen der har haft en hård vagt, bliver forklaret og spillet af chaufføren og medkursisterne. På den måde får man mulighed for på egen krop at afprøve hvilken effekt forskellige handlinger kan have. Det kan give dynamik til undervisningssituationen og samtidig også en konkret forståelse for hvordan problemstillinger kan tackles.

Endelig kan undervisningen bringes tættere på virkeligheden ved at lade praktikere stå for dele af undervisningen. Et eksempel kunne være de tidligere nævnte konflikthåndteringskurser hvor politibetjente kommer på besøg og fortæller om deres oplevelser og konkrete metoder. Eller man kunne invitere en rutineret chauffør som gæstelærer der kunne forholde de teoretiske diskussioner til erfaringer fra hverdagen.

*Øget samarbejde  
mellem busselskaber  
og uddannelsessteder*

Der efterlyses et tættere samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og busselskaber.

At benytte praktiske eksempler fra chaufførernes hverdag i undervisningen og kunne bruge dem i relation til kursusmål med videre, kræver at lærerne har en god indsigt i hvordan chaufførernes arbejdsopgaver og vilkår på arbejdspladserne ser ud og udvikler sig. En metode til at sikre at faglærerne opnår den nødvendige baggrundsviden, er at sætte fornyet fokus på faglærerpraktikken. Det kræver både engagement og ressourcetilprioritering fra skolernes side og samtidig kræver det at busselskaberne er villige til at åbne dørene for faglærerpraktikanterne.

Samtidig viser det sig at en stor del af chaufførernes og ledelsens uddannelsesønsker allerede kan imødekommes i de eksisterende kurser. Det kunne pege på et behov for større samarbejde omkring de tilbud der allerede eksisterer, og hvordan de evt. kan kombineres. En del af løsningen kunne her være en mere opsøgende indsats fra skolernes side hvor skolerne i højere grad tilbyder konsulentbistand omkring uddannelsesbehov og uddannelsesplanlægning. Samtidig kræver det at busselskaberne sætter et mere systematisk fokus på kompetenceudvikling af medarbejderne.

## Bilag 1

Brush-up kurser	Nye uddannelsesbehov
<ul style="list-style-type: none"><li>• Køreteknik – glatbanekørsel</li><li>• Kørsel med 3-akslede busser</li><li>• Økonomisk kørsel</li><li>• It-kurser</li><li>• Førstehjælp med hjertemassage – kort genopfriskning</li><li>• Brand</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Service og kvalitet. Med konflikthåndtering og kropssprog - eget og de andres</li><li>• Kundebetjening og konflikthåndtering</li><li>• Konfliktafværgelse – som et endagskursus (etnisk tolerance, adfærd)</li><li>• Livsstil og holdninger - kursus med fokus på sundhed – sund mad, rygning, motion og livsholdninger</li><li>• Førstehjælp med hjertemassage</li><li>• Sprogkurser – her tænkes på almindelig dansk (mhp på ordblinde) og trafikdansk for indvandrere</li><li>• Kulturforståelse</li><li>• Stresshåndtering</li><li>• Kend din by</li><li>• Manøvrering med de nye store 14-15 m busser</li><li>• Manøvreringskursus – minus forsikringsforhold der ikke er relevante for buschauffører</li><li>• Regning, matematik mv som aftenskoledkursus i fritiden.</li><li>• Indsigt i særlige trafikforhold, fx i forhold til årstiderne</li><li>• Buschauffør ikke bare chauffør – med fokus på service og kundemøde</li><li>• Arbejdsredskaber – ny teknologi</li><li>• Lastbilkørekort – for de chauffører som skal bugserer havarerede busser</li></ul>