

- 9 Stresspolitik
- 3
- 8 Supervision og sparring
- 2 Kan og skal krav
- 5
- 7 Det gode personale møde og arbejdspladskulturen
- Lederens opgaver med stress
- Personlige og kollektive strategier
- 1 Hvad er stress?
- 4 Aktiverende APV
- 6 Omgangstone og kollegialitet**
- 10 Forandringer og stress

Værktøj 6: Omgangstone og kollegialitet



Indhold

1. Omgangstone og spilleregler for omgangstonen

Oplæg

Gruppearbejde

Fælles

2. Omsorg og kollegial støtte ved stress

Oplæg

To og to

Gode råd til kollegerne

Gruppearbejde

Udgivet af BrancheFællesskabet for
Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig
administration
Studiestræde 3, 3. sal
1455 København K
Maj 2016

ISBN: 978-87-93332-32-4



Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Styregruppe

Akademikerne, BUPL, DSR, Danske Bioanalytikere,
Danske Fysioterapeuter, Danske regioner, FOA - Fag
og Arbejde, KI og Socialpædagogerne.

Projektledelse

Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration

Redaktion og grafik

Søren Svith, Periskop
Daniel Brandt-Olsen, BFA Velfærd og Offentlig
administration

Faglige konsulenter

Pia Ryom, Arbejdsmedicinsk klinik, Aalborg Sygehus,
Sidsel Romme Nygaard og Lise Keller, BFA Velfærd og
Offentlig administration, Pernille Rasmussen, Growpeople
og Ditte Lindvig, Arbejds miljø København.

Samarbejde med arbejdspladser

Værktøjerne er udviklet i samarbejde med 19
arbejdspladser i 2007 og er løbende revideret og udviklet.

Læs mere på etsundtarbejdsliv.dk/stress

Værktøj nr. 6 i serien

Vi forebygger stress sammen

"Omgangstone og kollegialitet" er det sjette værktøj i serien "Vi forebygger stress sammen". Serien består af 10 værktøjer, der på forskellig vis hjælper jer til at forebygge, spotte og håndtere begyndende stress.

Værktøjerne er udviklet til ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter og MED/Arbejdsmiljøorganisationen på sygehuse, i hjemmeplejen, døgntilbud, dagtilbud og privat praksis samt interne konsulenter, som arbejder med arbejdsmiljø, HR og uddannelse.

Start med at læse værktøj 1: Hvad er stress?, før I går i gang med de øvrige værktøjer. Her finder I også en uddybende litteraturliste, hvis I ønsker at vide mere om emnet.

Formålet med "Omgangstone og kollegialitet" er at gøre jer i stand til at forebygge og spotte stress i jeres arbejdsfællesskab. Værktøjet støtter jer i at lave spilleregler for omgangstonen samt diskutere ønsker og behov omkring kollegial støtte ved stress.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration 2016

Introduktion til værktøjet

Formål

Formålet med dette værktøj er at sætte arbejdspladsen i stand til at forebygge og spotte stress vha. en bedre omgangstone og ved at få formuleringer, hvordan den enkelte ønsker at få hjælp og omsorg, hvis vedkommende bliver stresset. Derudover giver værktøjet jer en række gode råd i forhold til at genkende stress hos en kollega og støtte vedkommende.

Processen kort

1. del: Omgangstone

Første del af mødet handler om omgangstone og spilleregler. Det starter med et lille oplæg på omkring 15 minutter fra tovholderne. Efter oplægget går deltagerne i mindre grupper, der arbejder en halv time med at lave spilleregler for omgangstonen.

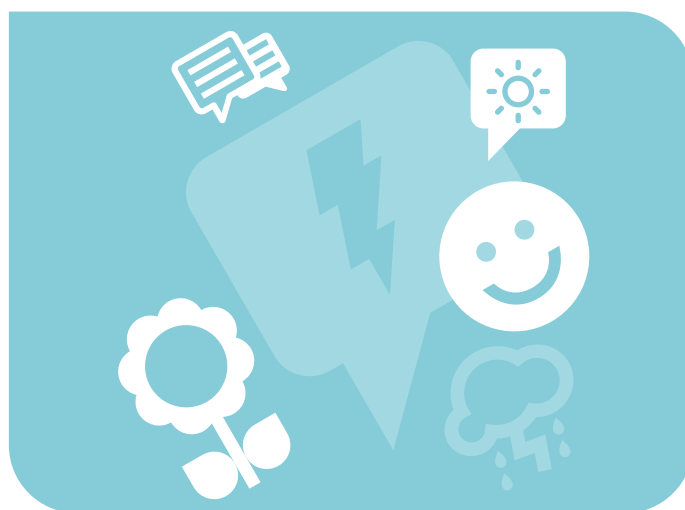
Til sidst mødes alle deltagere i en halv time og aftaler fælles spilleregler.

2. del: Omsorg og kollegialitet

Anden del starter med tovholderens oplæg om omsorg og kollegial støtte ved stress. Det varer cirka 15 minutter. To og to diskuterer deltagerne derefter, hvordan de gerne vil have omsorg og kollegial støtte, hvis de kommer ud for stress-situationer. Det tager en halv time og inkluderer, at deltagerne skriver deres ønsker ned, så arbejdsmiljøgruppen evt. kan bruge dem i arbejdet med en stress-politik.

Som afslutning findes en række gode råd til at spotte en stresset kollega, samt en kort øvelse i at formulere jeres "Undskyldningernes bog".

Del 1 og del 2 tager tilsammen to-tre timer. Værktøjets to dele kan bruges sammen, men I kan også sagtens adskille dem. I kan altså udvælge den del af værktøjet, der er mest relevant for jer og arbejde videre med den.



Hvem er tovholdere på processen?

Vi anbefaler, at I nedsætter en gruppe af tovholdere. Det kan fx være trioen (leder, arbejdsmiljørepræsentant og TR) eller MED, der tager opgaven på sig i fællesskab og/eller sammen med en konsulent.

Husk at læse Værktøj 1: Hvad er stress?, inden I går i gang med de øvrige værktøjer. Her kan I bl.a. læse mere om vores anbefalinger omkring tovholdergruppe og forberedelse af processerne.

1 Omgangstone og spilleregler

Oplæg



TIDSFORBRUG 15 MINUTTER

Måder at kommunikere på i stress-situationer

Vi har forskellige måder at kommunikere på, når vi er stressede eller ved at blive stressede.

- Nogle reagerer ved at blive mere irritable og "bide" af andre
- Andre reagerer ved at blive meget pessimistiske og opgivende
- Andre igen reagerer ved ikke at sige så meget

Absolut sprogbrug

Når vi oplever stress, har mange en tendens til at tale et meget absolut sprog.

Vi bruger ord som "aldrig", "altid", "man" og "nogen". Og fraser som "det bliver aldrig bedre", "der er altid for lidt tid", eller klassikeren "det er også for dårligt at".

Der er tale om overgeneraliseringer ofte af negativ art og på et generelt niveau. Det kan komme til at fremstå, som om den enkelte ikke har indflydelse på og medansvar for det, der ikke fungerer, men udelukkende er offer for omstændigheder eller andres handlinger.

Sproget sætter grænser

Måden vi taler om vores arbejde på, er med til at bestemme om en dag opleves som stressende. I dette værktøj kan I læse et bud på, hvordan I kan få et aktivt og fremadrettet sprog, der åbner op for nye handlemuligheder. Den erkendelsesmæssige forudsætning for dette er, at meget skabes i relationer mellem mennesker og i sproget. Således hævder den tyske filosof Wittgenstein, at:

"Grænserne for mit sprog, er grænserne for min verden"

Sproget er således med til at skabe virkeligheden. I psykologiske eksperimenter har man vist, at:

"Sproget skaber det, det benævner"

Følgende eksempel viser dette på klassisk vis: En klasse med ens faglige og sociale forudsætninger og ens social baggrund deles i to. Der ansættes to nye klasselærere til de to klasser.

Den ene klasselærer får at vide, at hun skal have skolens mest lovende 5. klasse, med dygtige elever, fagligt og socialt, og med gode forældre.

Den anden klasselærer får at vide, at hun virkelig skal kridte skoene og stå fast, for nu skal hun have en virkelig dårlig 5. klasse med umotiverede, udygtige elever med belastede forældre.

I løbet af et år er der skabt en selvopfyldende profeti, hvor den første af klasserne er blevet markant dygtigere, mens den anden er blevet markant dårligere.

En lære fra skoleeksemplet kunne være, at vi skal prøve at "tale hinanden op".



Pearce's ni bud til værdsættende kommunikation:

Amerikanske professor i psykologi W. Barnett Pearce har skabt et sprog-kodeks til, hvordan man via kommunikationen kan opmuntre og motivere hinanden og anerkende hinandens indsats. Eller med andre ord, hvordan man kan tale op til hinanden.

1. Få hver enkelt til at føle, at han hører til – at han er ønsket her.
2. Forsøg at hjælpe hvert menneske til at opnå noget succes, hver dag.
3. Anerkend den enkeltes indsats og anstrengelser.
4. Få ikke andre til at tvivle på deres værd – undlad at gøre dem skamfulde og flove.
5. Svar åbent, ærligt og opmærksomt på spørgsmål, når det er muligt.
6. Anerkend alt det du kan hos den anden.
7. Du skal opmuntre den anden til at tale stolt og værdigt om sig selv.
8. Hav øjenkontakt, når folk taler til dig.
9. Lyt med nærvær og opmærksomhed.

Kilde: W.B. Pearce oplæg i København, 2008

Miniøvelse: Taler vi op eller ned til hinanden

Alle medarbejderne bliver nu bedt om at tænke over følgende spørgsmål for sig selv:

- Tænk over en konkret situation, hvor du følte dig talt ned til. Hvad var det, der gjorde at du følte dig talt ned til?
- Hvilken effekt har det at blive talt ned til?
- Tænk over en konkret situation, hvor du følte dig talt op til. Hvad var det, der gjorde at du følte dig talt op til?
- Hvilken effekt har det at blive talt op til?
- Hvornår oplever jeg, at jeg taler op til andre?
- Hvilken effekt har det at tale op til andre?

Miniøvelsen er god til at få sat tankerne i gang og fungerer som appetitvækker til resten af programmet.

NB: Denne øvelse kan også udføres som gruppearbejde med efterfølgende opsamling. Så skal der blot afsættes længere tid til den.

Vejledning til tovholderne



Tilpas oplægget efter jeres eget behov og lav eventuelt PowerPoint ud af det.

Oplægget skal være ganske kort. Det vigtigste formål er at sikre en fælles forståelse af, hvor vigtigt det I siger til hinanden er, og hvordan sproglige vaner i sig selv kan være stress-fremkaldende.

Det skrevne er blot en inspiration, så hvis I føler trang til at sige noget andet, der indholdsmæssigt dækker, kan I sagtens gøre det.



Gruppearbejde



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

Introduktion til processen

Formålet med denne øvelse er at stille spilleregler op for omgangstonen.

Først diskuterer I i grupper på 3-5 personer:

1. Hvad er de værste stress-ord, vi bruger? (stress-ord er ord, der er med til at stresser jer selv eller andre)
2. Hvad tror vi, at de nyeste medarbejdere vil sige om det? Hvad vil folk, der kommer ind på arbejdspladsen bemærke?
3. Hvilke ord, af dem vi bruger, virker mest stressnedsættende?
4. Hvad gør vi, hvordan handler vi, når vi "pisker en stemning op"?
5. Hvad gør vi, der virker stress-forebyggende?

Stil på den baggrund tre regler op for omgangstonen, som I tror, vil virke stress-forebyggende.

Skriv dem op på et flip-over-papir til præsentationen.

Vejledning til tovholderne



Vær meget opmærksom på tiden i dette gruppearbejde. Gå rundt til grupperne, når der er 10 minutter igen. Hvis ikke de har nået at opstille spilleregler, skal I opfordre dem til at springe det over, de mangler og gå i gang med at formulere spilleregler.



Fælles



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

Tilbage melding og aftaler

Alle flip-over papirerne hænges op, og hver gruppe præsenterer deres forslag til spilleregler. Diskuter dernæst i fællesskab hvilke tre spilleregler, der er vigtigst. Bliv enige om de tre vigtigste spilleregler.

I kan eventuelt også finde frem til de tre spilleregler på en anden måde: Skriv alle spillereglerne op og afgør dernæst, hvilke tre der er de vigtigste med en afstemning. Udstyr alle med en tusch og tre stemmer. De tre spilleregler, der har fået flest stemmer, er de tre vigtigste.

Tovholderne gør arbejdet færdigt, hvis I ikke kan nå det på de 30 minutter, der er afsat. Arbejdet skal slutte med at tovholderne sørger for at spillereglerne bliver vedtaget og nedfældet. Husk, der må kun være tre regler (i nødstilfælde fire).

Vejledning til tovholderne



For at holde fast i virkningen af værktøjet efter I har kørt det igennem, er det vigtigt, at I laver nogle opfølgende aktiviteter. Giv alle medarbejdere et eksemplar af spillereglerne på skrift og sørg for at placere reglerne på et centralt sted, hvor I alle ser dem dagligt. I kan lave en opfølgning på gruppearbejdet ved at drøfte og konkretisere spillereglerne efter underpunkterne:

- Hvordan er det gået med at følge spillereglerne?
- Hvad går godt og hvad går mindre godt?
- Hvad skal vi gøre mere af?
- Hvad skal vi gøre mindre af?

Lad spillereglerne komme til diskussion løbende på personalemøder og sørg for, at nyansatte får dem udleveret som del af introduktionsmaterialet og bliver introduceret til baggrunden for spillereglerne. I kan evt. udnævne en eller to fra tovholder- eller medarbejdergruppen til at være "omgangstone-ambassadører". De får til opgave at sætte nye medarbejdere ind i spillereglerne og bringe det op på personalemødet

2 Omsorg og kollegial støtte ved stress

Oplæg



TIDSFORBRUG 15 MINUTTER

Kollegial støtte kan forhindre stress

Kollegial støtte og omsorg er af afgørende betydning for, om mennesker udvikler stress eller ej i situationer, hvor det er svært på arbejdspladsen. Et godt og velfungerende kollegialt netværk er derfor af stor betydning for trivslen.

Erfaring, empati og distance

På arbejdspladsen oplever vi ting og situationer forskelligt. Skal vi forstå de andre og deres reaktioner, er det vigtigt, at vi bruger vores erfaring, empati og distance.

Det lyder måske umiddelbart mærkeligt, at vi skal holde den professionelle distance til en kollega, der trænger til omsorg. Det skyldes, at meget omsorg uden professionel distance ofte opleves som omklamrende. Det kan få kollegaen til at føle sig mindre forstået og i stedet for at føle sig hjulpet og forstået, føler vedkommende sig en kende umyndiggjort, og oplever sig hensat i en barnerolle.

At arbejde med andre mennesker forudsætter respekt og forståelse for andres personlighed, men også erkendelse af ens egne stærke og svage sider. At forstå og acceptere ens egen måde at være på, er derfor forudsætningen for at kunne møde andre på åben vis.

Omsorg med empati og distance

Når vi skal hjælpe en kollega, der har brug for omsorg, kan vi holde os til disse retningslinjer:

- Vær indfølelse overfor din kollega (empatisk).
- Hold den professionelle distance af respekt for din kollega.
- Lyt – tal kun lidt.
- Spørg om der er noget, du kan gøre, ud over at lytte (vent med det til langt henne i snakken).
- Tag fx udgangspunkt i kan-krav og skal-krav (jf. Værktøj 2: Kan og skal krav), hvis din kollega ønsker, at du kommer med ideer til at komme videre.



Selvværd

Måden du giver omsorg på, har betydning for din kollegas selvværd.

Den betydning, som vi tillægger det, vi oplever, er afgørende for, om vi føler os belastede eller stimulerede. Som nævnt ovenfor kan en overbeskyttende omsorg betyde, at man oplever sig hensat i en barne-rolle og dermed bliver selvværdet negativt påvirket, fordi vi så nemt tænker tanker som "jeg er da også for dum/svag etc.". Derimod vil en omsorg, der indeholder distance, og som gives på modtagerens præmisser føre til et øget selvværd.

Selvværdet er af central betydning for udviklingen af stress. Man kan tåle meget stress og mange negative og uforudsete begivenheder, hvis man kan bevare et positivt billede af sig selv, sine egne evner og muligheder. Derfor er det så vigtigt, at omsorgen og støtten bliver givet på den måde, der passer den enkelte bedst.

Udvikling af selvværd

Udviklingen og vedligeholdelsen af mit selvværd er forbundet med:

- Måden jeg tænker om mig selv på.
- Måden jeg omtaler mig selv på.
- Måden jeg viser andre, hvem jeg er gennem min adfærd.
- At være bevidst om egne ressourcer og værdier.
- At sætte pris på mine talenter og hele tiden udvikle og vedligeholde dem.

(Frit efter Irene Oestrich)

Alle disse punkter bliver påvirket af måden, vi kommunikerer med hinanden på i personalegruppen. Derfor skal vi nu arbejde med det i grupper.

Vejledning til tovholderne



Tilpas oplægget efter jeres egne behov.

Husk igen at oplægget kun er en inspiration – hvis I har andre måder at fortælle det samme på er det fint!

Hovedpointen, som det er vigtigt, I giver videre, handler om vores forskellighed som mennesker. Det handler om vores behov for omsorg – og behovet for at den gives med professionel distance.

Sidst, men ikke mindst, handler det om, at det er vigtigt med distancen og afstanden for at lade folk beholde deres værdighed og selvværd under omsorg.



To og to



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

Gå sammen to og to og tal ud fra nedenstående spørgsmål:

- Hvordan ønsker du at få omsorg, hvis du er stresset?
- Hvilke ønsker har du til måden, du bliver talt til på?
- Hvordan vil du gerne behandles fx fysisk (berøring/ikke-berøring)?
- Hvilke ønsker har du til din leder, hvis du er stresset?

Efter 20 minutters dialog begynder I at skrive ned, hvordan I hver især ønsker, at jeres kolleger skal drage omsorg for jer, hvis I oplever stress.

NB: Denne proces kan bruges til flere ting:

1. Det kan skærpe den fælles opmærksomhed på betydningen af kollegial støtte.
2. Det kan hjælpe den enkelte til at blive mere bevidst om, hvad de selv har brug for.
3. Det kan åbne medarbejdernes øjne for, at det den ene har behov for ikke nødvendigvis er det samme, som det den anden har behov for i stressende situationer.
4. Svarene kan bruges som input til en kommende stresspolitik.
5. Lederen kan vælge at bruge svarene fra øvelsen til eventuelle stress-samtaler med medarbejdere, der er blevet stressede.

Hvis I gør det, skal alle skrive deres svar ned på et ark, og give dem tilbage til den arbejdsgruppe, der udformer stresspolitikken.

Vejledning til tovholderne



Hvis I har planer om at bruge øvelsen som input til en stresspolitik, er det vigtigt, at I fortæller det fra starten, så formålet med øvelsen er helt tydelig. Og så skal alle skrive deres svar ned på et ark, og give dem tilbage til den arbejdsgruppe, der udformer stresspolitikken.

Det er også vigtigt, at I pointerer følgende: Vi kan kun sikre, at alles individuelle grænser bliver respekteret i stress-situationer, hvis vi drøfter vores personlige grænser åbent. Og vi kan kun yde reel hjælp til hinanden, hvis vi kender og respekterer de individuelle grænser.

Gode råd til kollegerne

At genkende stress hos en kollega

Det er som regel vanskeligt at opdage kolleger, der udvikler stress. Det er, fordi der er tale om små ændringer, der sker glidende.

Når vi går fra den gule til den orange stress (se værktøj 1: Introduktion), vil der dog ske nogle ændringer, som kan være godt at være opmærksom på. Når en kollega går fra gul til orange stress, vil der være tale om, at vedkommende:

- Springer sine pauser over.
- Taler hurtigere eller bliver mere tavs.
- Bliver mere utålmodig eller mere stille i samtaler og ved møder.
- Primært løser sine opgaver på rutinen.
- Har svært ved at forholde sig til nye tiltag.
- Har en reduceret humor.
- Er overoptimistisk ift. hvor meget tid, der skal bruges på de enkelte opgaver.

Du vil kunne opleve at se sider af din kollega, som du ikke tidligere har set. Det kan være irriteret og/eller aggressiv adfærd eller indelukkethed og tilbagetrækning fra fællesskabet. Derudover vil du kunne opleve, at din kollega i tiltagende grad fokuserer på negative oplevelser og erfaringer, og i det hele taget bliver mere problemfokuseret i sin tankegang.

Hvad gør vi i forhold til en kollega, der har udviklet stress?

Hvis du genkender beskrivelsen på foregående side hos en kollega, er det vigtige først og fremmest at tilbyde hjælp og støtte.

Det vil sige at tale med kollegaen om, at du oplever, at han/hun har ændret sig. Undgå at påtale eller omtale personen som stresset. Fortæl om de konkrete ændringer, du har set, og spørg, om der

er noget, vedkommende trænger til at tale om. Du kan godt forberede dig på, at du enten bliver afvist de første gange, eller at du bliver mødt med en stor lettelse, som kan komme til udtryk med gråd. Dette skal ikke forskrække dig eller straks få dig til at foreslå kollegaen at sygemelde sig. Se det som et udtryk for lettelse over, at der er nogen, der har opdaget, at der er noget, der er galt.

I forhold til, hvad der videre skal ske, er det vigtigt, at arbejdsmiljørepræsentanten og leder hurtigt bliver inddraget og får en samtale med din kollega. Som kollega kan du også sørge for at gøre arbejdsmiljørepræsentanten bekendt med dine observationer, så han/hun selv kan tage kontakt.

Det er vigtigt, at du i det omfang, du kan, er overbærende over for din kollega og forsøger at hjælpe. Det er også vigtigt, at du stiller krav til, at der bliver gjort noget, hvis kollegaen har stressreaktioner over længere tid. Det er en god idé i de situationer at anbefale din kollega at gå til læge og/eller få anden professionel hjælp.

Vejledning til tovholderne



Dette afsnit er tænkt, som inspiration til at håndtere en svær situation med en kollega, der er stresset.

I kan vælge at sætte tid af til, at medarbejderne læser teksten hver især. I kan også fortælle kort om indholdet eller blot opfordre til, at alle gør sig bekendt med, hvad der står.

Gruppearbejde



TIDSFORBRUG 20 MINUTTER

Tankefælder og "Undskyldningernes bog"

I en presset hverdag kan vi have en oplevelse af ikke at orke at ændre på noget. Sådan er det faktisk oftest, og det kan stå i vejen for at få gjort noget ved de ting, der virkelig betyder noget.

Vi kan fx tænke, at noget ikke er godt, men at det måske kunne blive endnu værre.

I skal nu gå i grupper og skrive ned, hvilke "gode undskyldninger" I bruger for ikke at gøre noget ved det, der frustrerer og belaster i hverdagen. Når I har lavet jeres liste, så hæng den op et tilgængeligt sted under overskriften "Undskyldningernes bog".

Formålet med denne lille øvelse er at gøre jer opmærksomme på de undskyldninger og tankefælder, der forhindrer jer i at gøre noget ved det, der virkelig betyder noget. Brug jeres "Undskyldningernes bog" til at genkende og styre uden om de tanker, når I møder dem næste gang.

Mødeafslutning

Mødet kan afsluttes med en runde, hvor alle medarbejdere svarer på spørgsmålet:

- Hvad er den vigtigste ting, jeg tager med mig fra snakken om kollegial støtte og omsorg?



Mine noter



A white rectangular area containing 20 horizontal dotted lines for writing, set against a teal background.

Omgangstone og kollegialitet

Serien "Vi forebygger stress sammen" består af 10 værktøjer til organisationsudvikling og forebyggelse af stress:

- Hvad er stress?
- Kan og skal krav - fokus på kerneopgaven
- Personlige og kollektive strategier mod stress
- Aktiverende APV
- Lederens arbejde med stress
- Omgangstone og kollegialitet
- Det gode personalemøde og arbejdspladskulturen
- Feedback og supervision
- Stresspolitik
- Forandringer og stress

I finder de 10 værktøjer og film på:
etsundtarbejdsliv.dk/stress

Værktøjerne er udviklet til ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter og MED/ Arbejdsmiljøorganisationen på sygehuse, i hjemmeplejen, døgntilbud, dagtilbud og privat praksis samt interne konsulenter, som arbejder med arbejdsmiljø, HR og uddannelse.

Start med at læse Værktøj 1: Hvad er stress? Her finder I vigtige informationer om stress og gode råd til arbejdet med de øvrige værktøjer.

Formålet med "Omgangstone og kollegialitet" er at gøre jer i stand til at forebygge og spotte stress i jeres arbejdsfællesskab. Værktøjet støtter jer i at lave spilleregler for omgangstonen samt diskutere ønsker og behov omkring kollegial støtte ved stress.

Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Omgangstone og kollegialitet' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på godtarbejdsmiljo.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration