

Vold og trusler i et ledelsesperspektiv – oplæg på specialskoleledernes årsmøde.

7/3 2019.

Lars Peter Andersen, Cand. Psych; PhD
Arbejdsmedicin, Universitetsklinikken, Herning

Vold og trusler i et ledelsesperspektiv –

Arbejdstilsynets definition af vold og trusler

- Fysisk vold er angreb mod kroppen, fx overfald, kvælningsforsøg, knivstik, spark, slag, skub, benspænd, fastholdelse, kast med genstande, niv, bid, krads eller spyt.
- Psykisk vold er trusler om vold og anden krænkende adfærd, fx trusler på livet, trusler om hærværk mod arbejdspladsen, trusler, der vedrører medarbejdernes familie eller venner eller trusler, der vedrører medarbejdernes ejendele.
 - Trusler kan udtrykkes uden ord, fx med knyttede næver, bevægelse af en finger henover halsen eller i form af tegninger.
 - Psykisk vold og trusler om vold kan også udøves via sms, e-mail og hjemmesider.

Ledelse:

At påvirke en gruppe til at formulere og arbejde hen imod opfyldelse af bestemte mål – en proces.

Perspektiv:

Se tingene på en vis afstand, så helheder og sammenhænge kan opfattes

Vold og trusler i et ledelsesperspektiv –

- Så derfor i dag: Se vold og trusler i et organisatorisk perspektiv og undersøg hvordan ledelsen kan bidrage til at:
 - -Forebyggelse af vold og trusler
 - -Forebyggelse af helbredsmæssige konsekvenser

Dagens program –med indlagte summerunder og pause

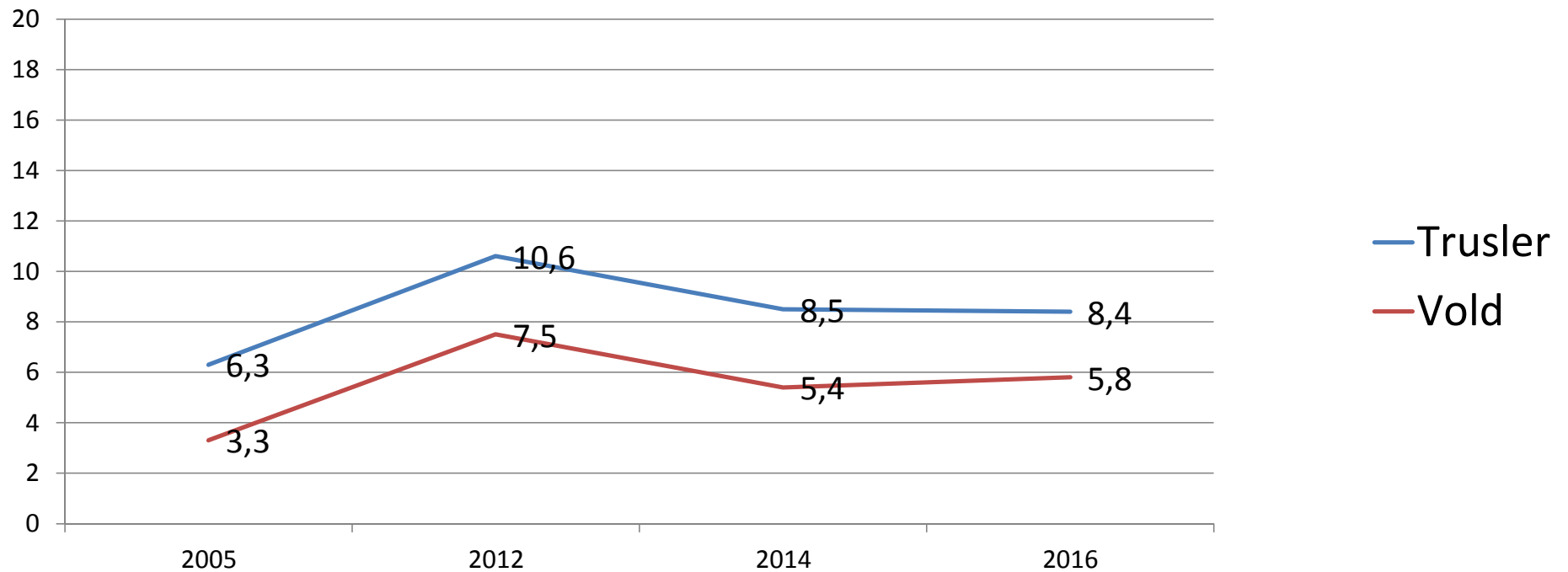
- Noget om hyppigheder af vold og trusler
- Noget om risikopersoner
- Noget om arbejdsmiljøets og ledelsens betydning
- Noget om de helbredsmæssige konsekvenser af vold og trusler
- Noget om forebyggelse
- Noget om vold og trusler i Folkeskolen
- Indlagt summerunder og pause

Data fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø:

- *Hvor ofte indenfor det seneste år har du på dit arbejde været udsat for vold/trusler?*
- Hvor mange er udsat for vold og trusler på arbejdet?
- Faggrupper

Vold og trusler på arbejde

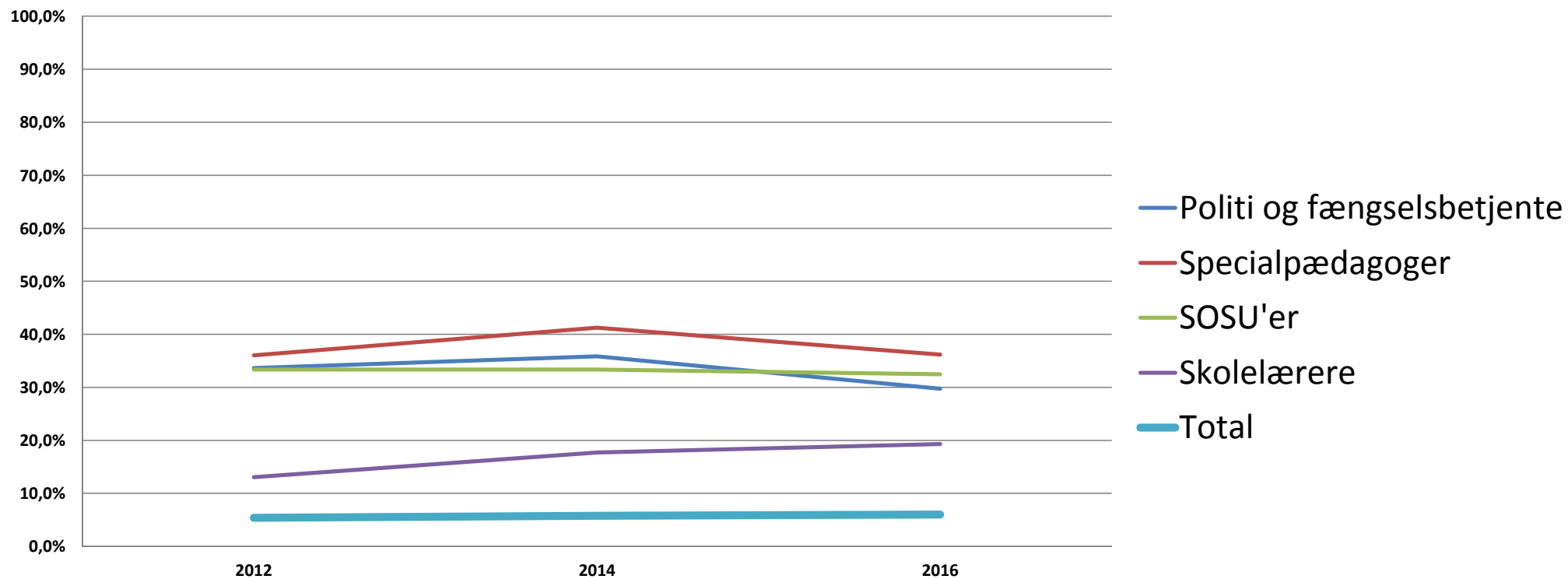
2005, 2012, 2014 og 2016



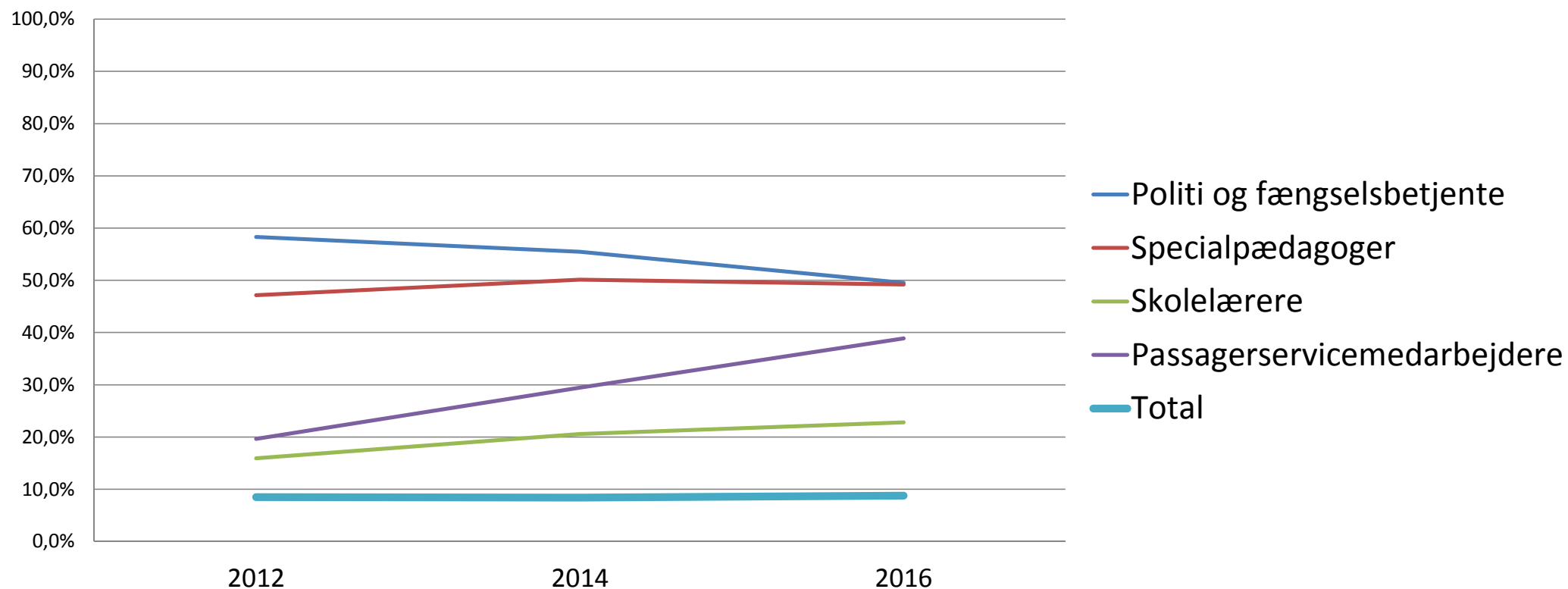
Faggrupper i risikozonen

- Fag, hvor man har en tæt kontakt til borgere, der kan være presset på grund af sygdom, misbrug, etnicitet, økonomi, krise, intelligens mm
- Fag, hvor man har en myndighed/kontrol over borgeren
- Fag, hvor man opbevarer værdier

Vold på arbejdet – udvalgte faggrupper



Trusler på arbejdet – udvalgte grupper



Egne data

Kriminalforsorgen: 2802 svar. Svarprocent på ca. 60 %.

Ældreområdet: 976 svar. Svarprocent på 80 %.

Psykiatri: 937 svar. Svarprocent på 85 %.

Specialskolers: 759 svar. Svarprocent på 91 %.

Præsentation af data

18 skoler har deltaget.

Ved baseline 2010:

759 besvarelser

Svarprocent: 91%

Data indsamling på skolerne i 2010 og 2011

Dataindsamling elektronisk i 2015

14 interview med ledere, medarbejdere og AMIR i 2011



Trusler på arbejdspladsen

16. Har du inden for de sidste 12 måneder på din nuværende arbejdsplads været udsat for:

(Sæt kun ét kryds i hver linje)

	Ja, dagligt	Ja, ugentligt	Ja, månedligt	Ja, af og til	Nej
1. At blive truet med bank/tæsk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. At modtage skriftlige trusler?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. At blive råbt ad/skældt ud på en truende facon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. At blive kaldt ubehagelige og nedværdigende ting på truende vis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. At modtage trusler over telefonen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. At blive truet med genstande?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. At få indirekte trusler? (fx "jeg ved, hvor du bor/hvor dine børn går i skole")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Andet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- skriv hvad: _____					

Har du aldrig oplevet nogen af de nævnte trusler, gå til spørgsmål 22

Fysisk vold på arbejdspladsen

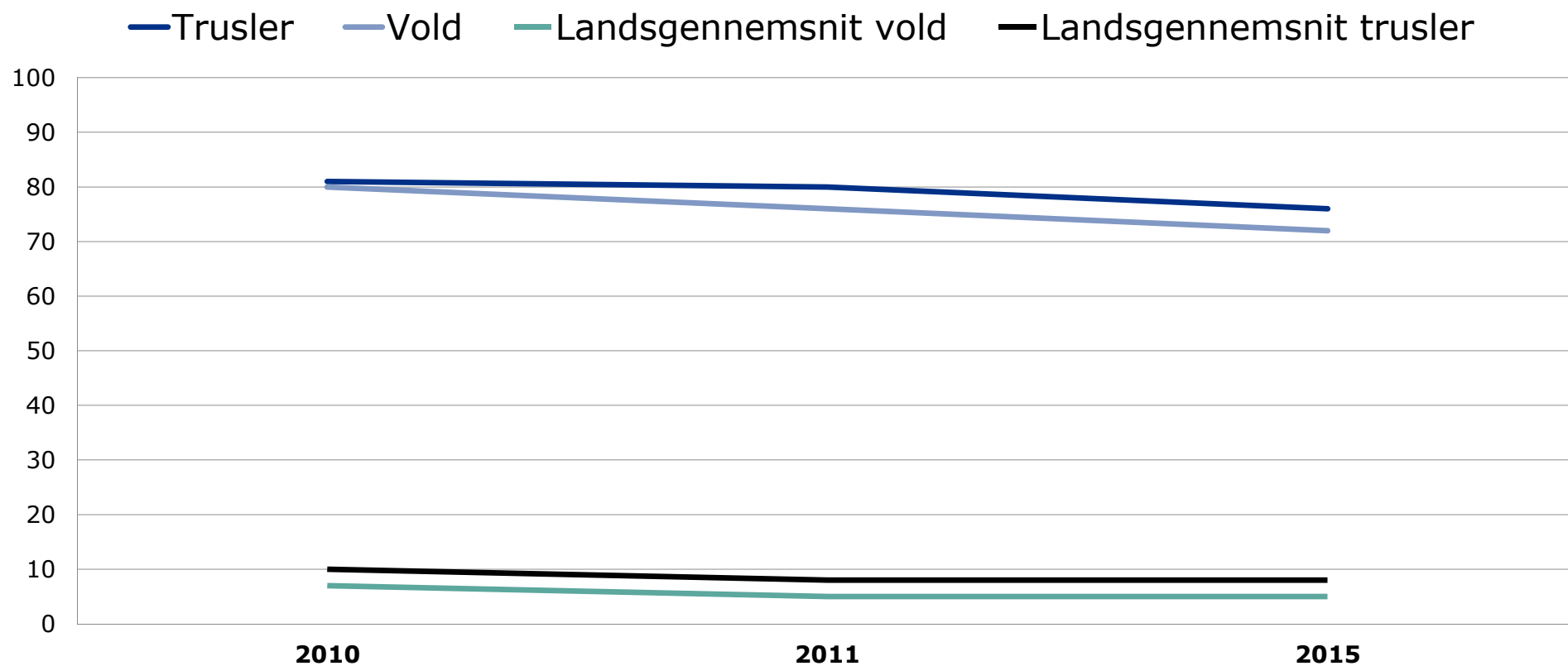
23. Har du inden for de sidste 12 måneder på din nuværende arbejdsplads været udsat for:

(Sæt kun ét kryds i hver linje)

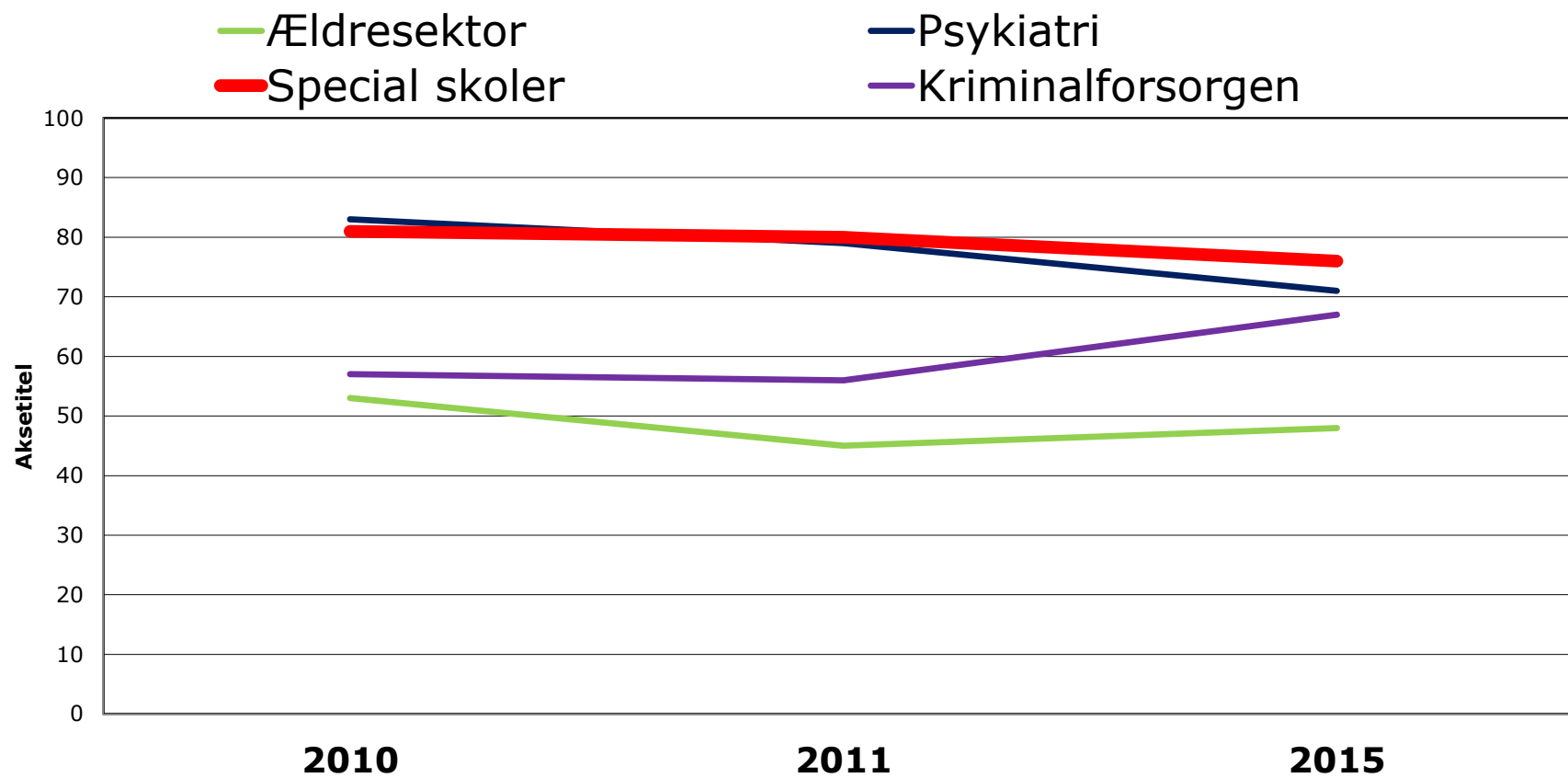
	Ja, dagligt	Ja, ugentligt	Ja, månedligt	Ja, af og til	Nej
1. At blive slået?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. At blive revet/kradset/nappet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. At få knytnæveslag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. At blive slået med en genstand?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. At blive sparket?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. At blive bidt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. At blive fastholdt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. At få kastet en genstand efter dig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. At blive spyttet på?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. At blive skubbet til?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. At der bliver anvendt våben eller våbenlignende genstand mod dig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Andet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- skriv hvad: _____					

Har du aldrig oplevet nogen af de nævnte handlinger, gå til spørgsmål 29

Vold og trusler på specialskoler sammenlignet med landsgennemsnit

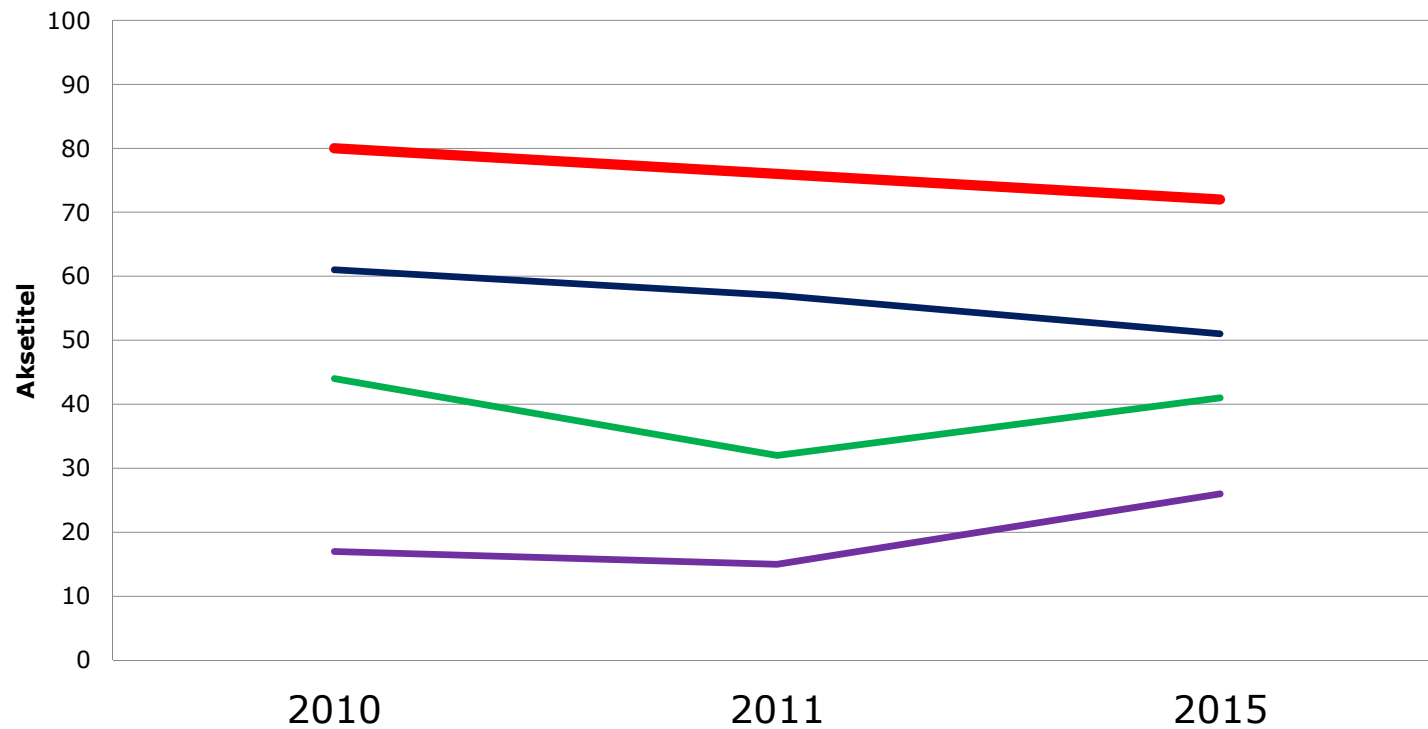


Trusler i 4 brancher 2010-2015



Vold i fire brancher 2010-2015

— Ældresektor — Psykiatri — Special skoler — Kriminalforsorgen



Opsamling på hyppigheder af vold og trusler

- Hyppigheden af vold og trusler på specialskoler er høj
 - - både absolut
 - - og relativ i forhold til andre brancher.

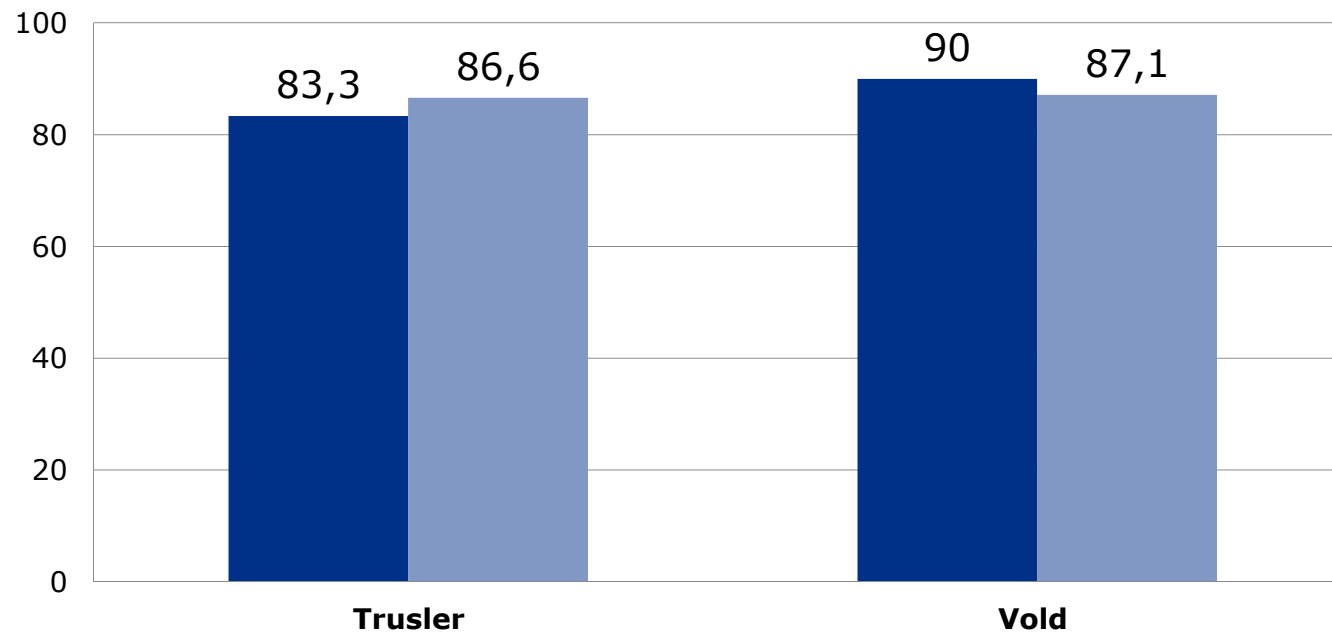
- Er det noget som kommer bag på jer?
Afspejler tallene jeres hverdag?

Hvem udsættes for vold og trusler

- Man kunne have en forestilling om at visse ansatte var særlig udsat for vold og trusler
 - Køn
 - Anciennitet
 - Fag
 - Personlighed

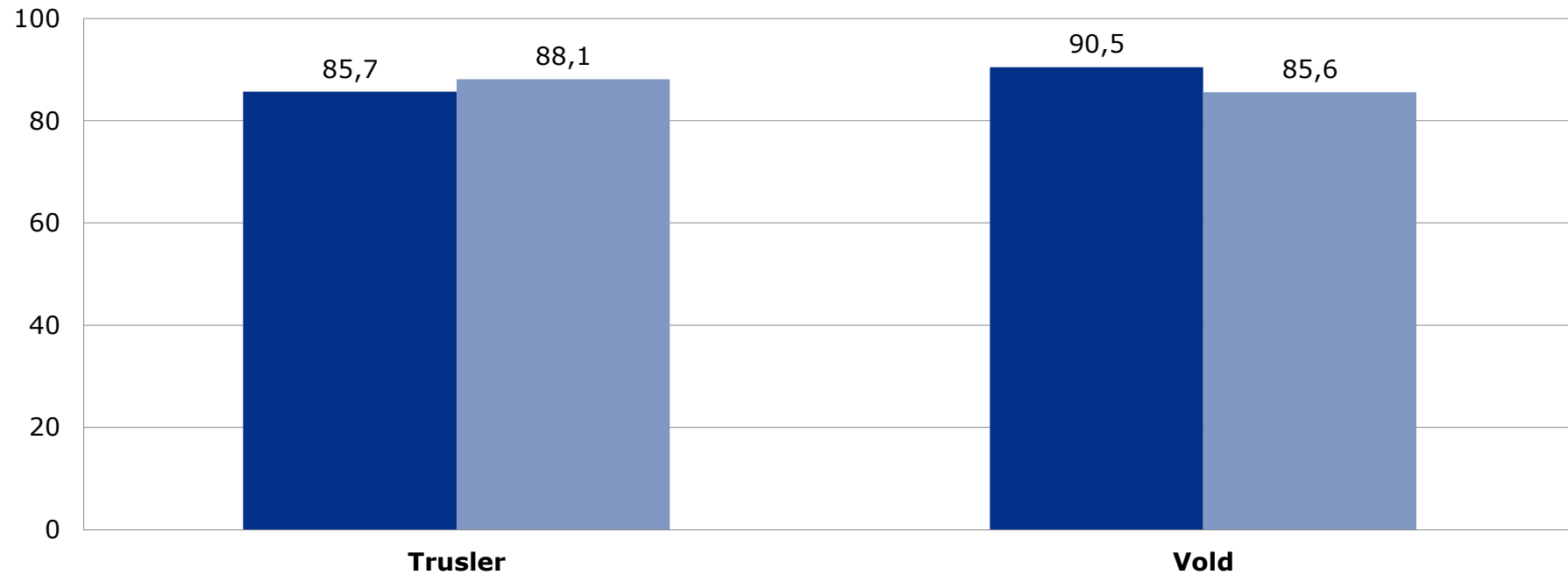
Vold og trusler fordelt på køn

■ Mænd ■ Kvinder



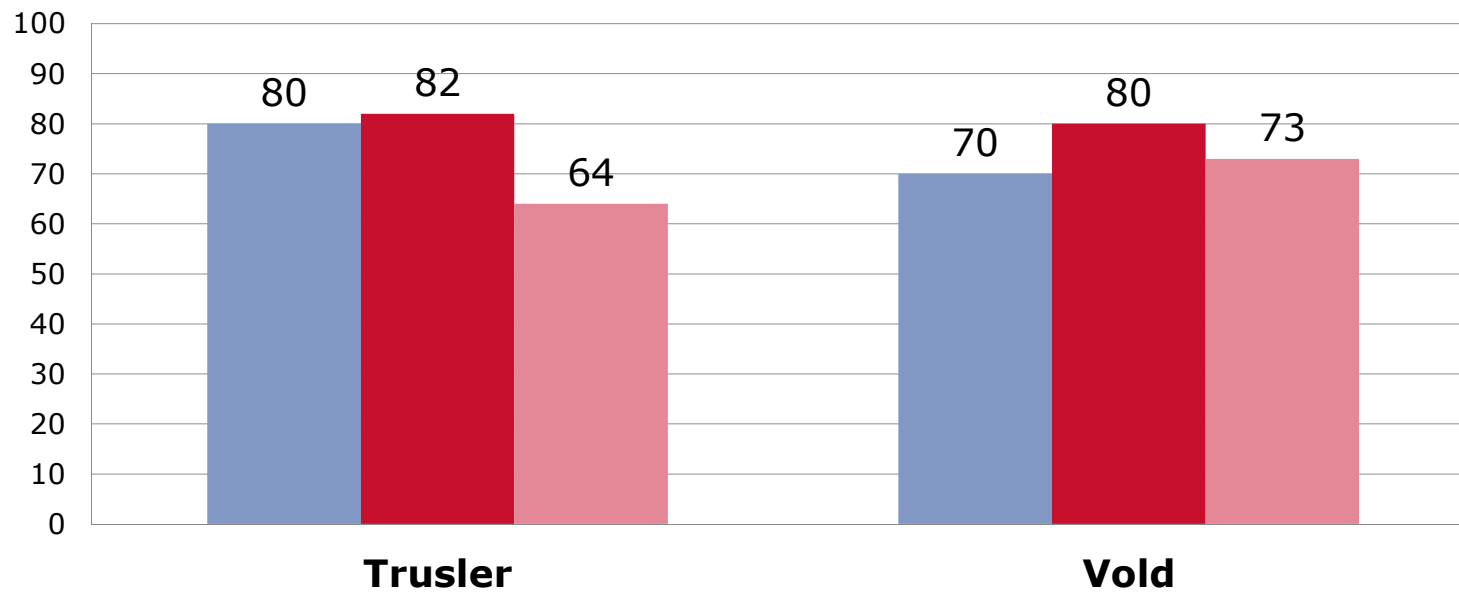
Vold og trusler fordelt på ledere og ikke-ledere

■ Ledere ■ Ikke-ledere



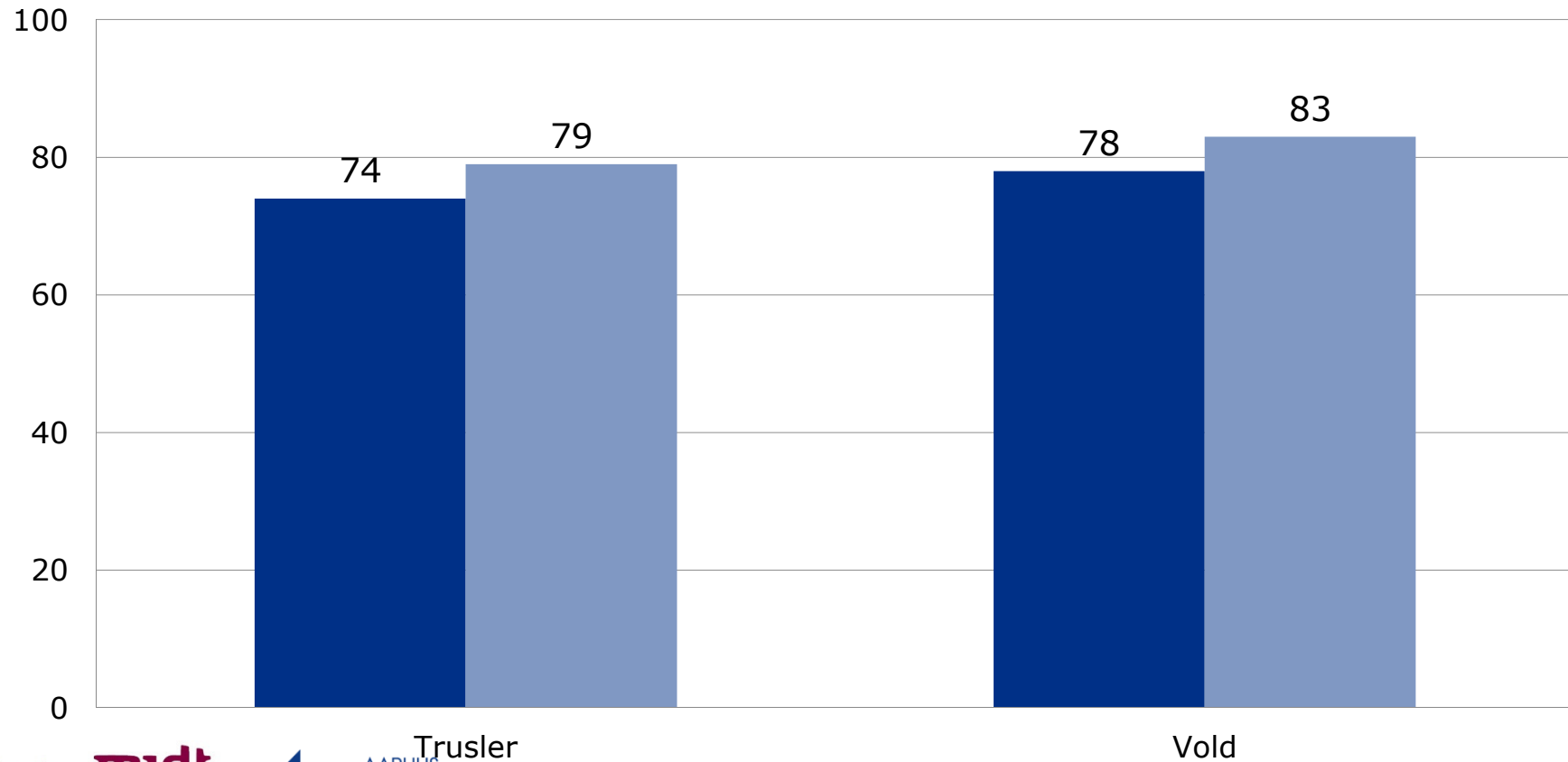
Vold og trusler fordelt på faggruppe 2015

■ Lærer ■ Pædagog ■ Medhjælper

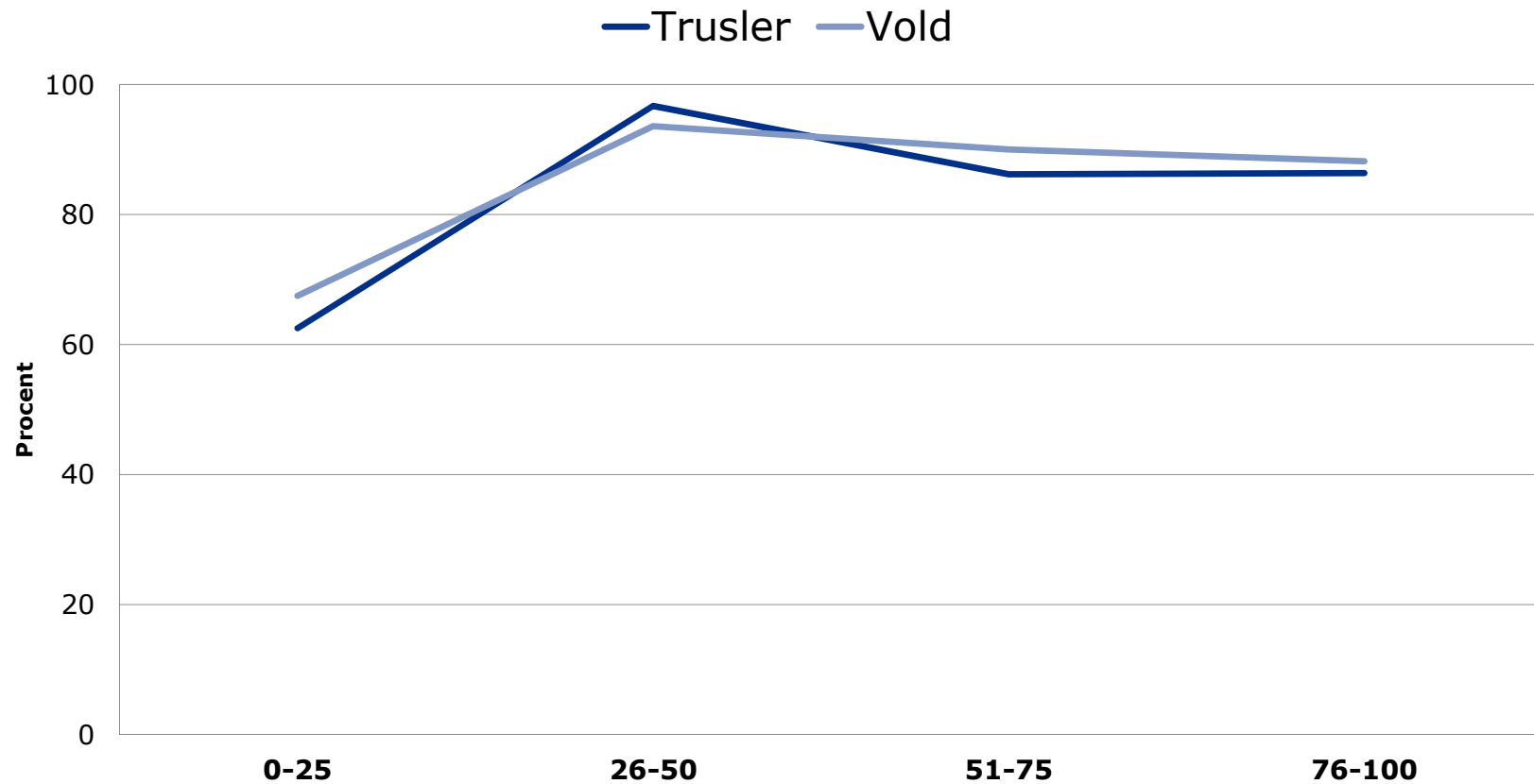


Neuroticism og trusler/vold

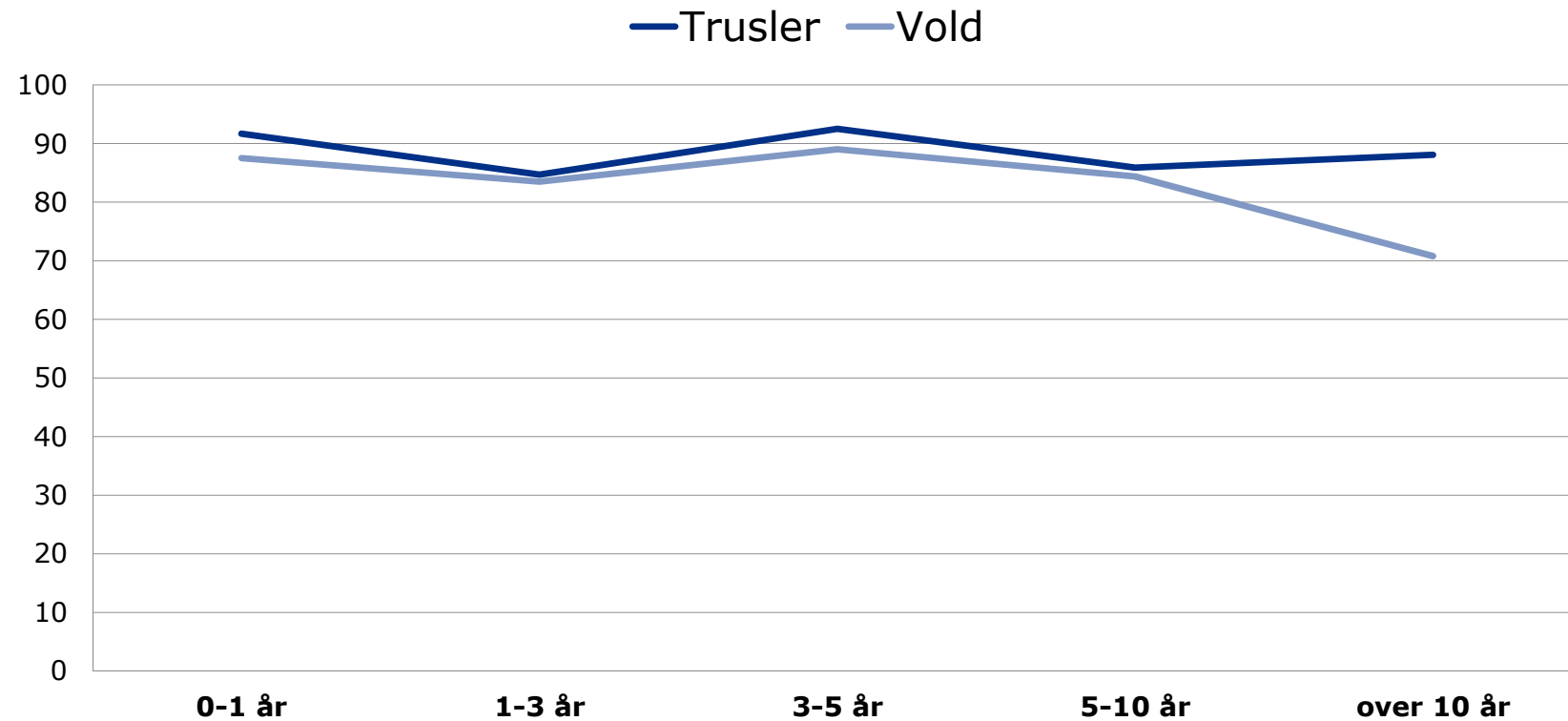
■ Neuroticism lav ■ neuroticm høj



Vold og trusler opgjort på procent af arbejdstid sammen med eleven



Vold og trusler fordelt på anciennitet



Opsummering

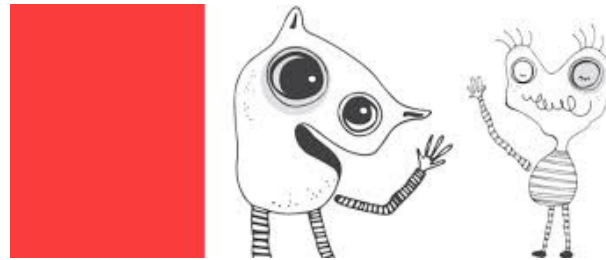
- Alle ansatte kan blive udsat for vold og trusler
 - - Køn
 - - Anciennitet
 - - Fag
 - - Tid sammen med elever
 - - Leder eller ej

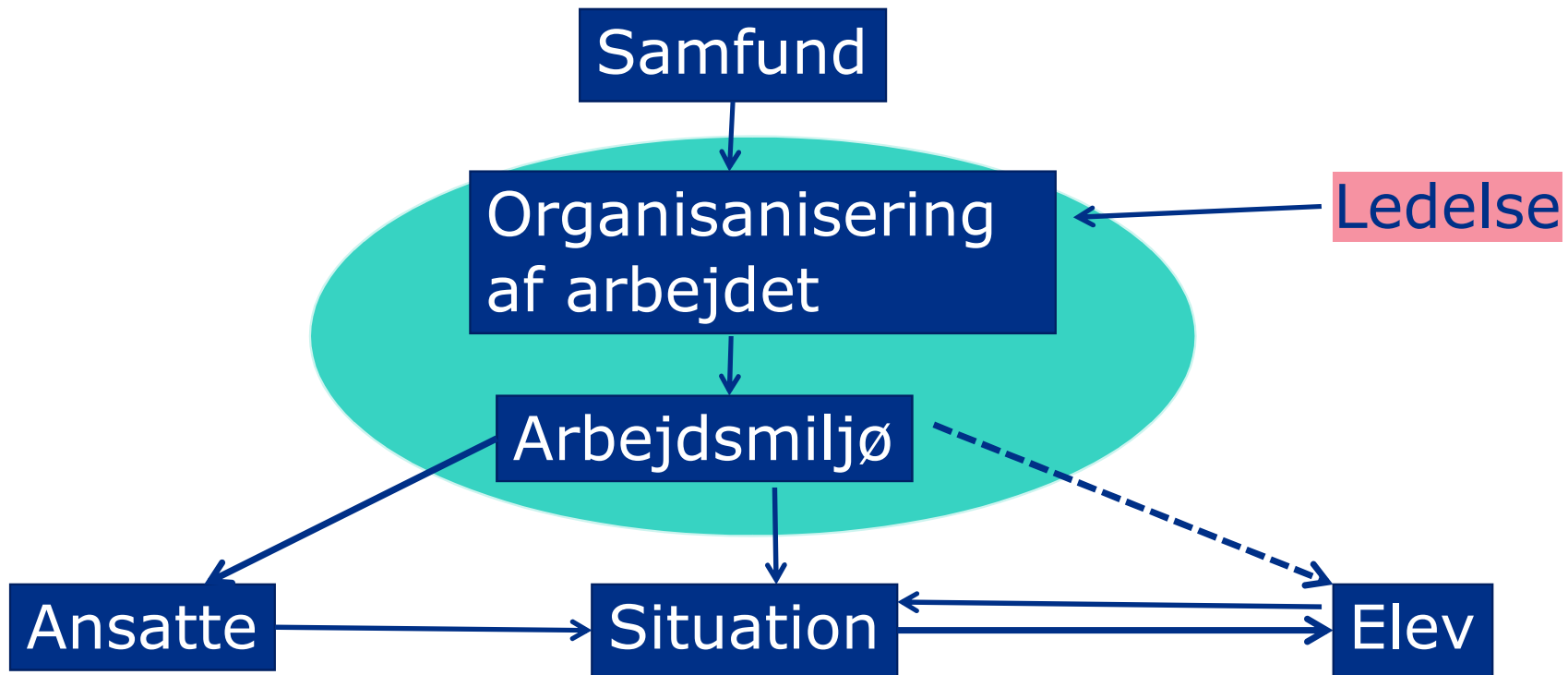
Summe pause

- Hvad tænker I om dette ?
- Afspejler det hvad I har af erfaringer fra jeres skole?
- Andre eftertanker

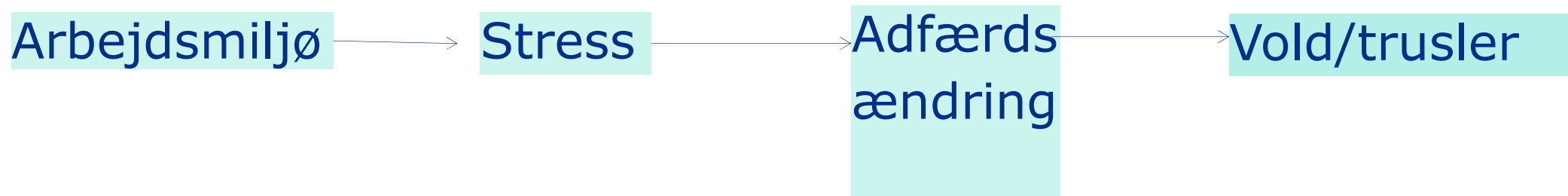
Hvordan forebygge

- Viden om elevernes forstyrrelser
- Kommunikation – verbalt og non-verbalt
- Risiko vurderinger
- Brødset
- Girafsprag
- Low-arousal
- Ikke i dag – i stedet et lederspæktiv





Teoretisk sammenhæng mellem arbejdsmiljø og vold og trusler



Analyseplan

- 18 skoler deltog i 2010
 - Opdelt i høj/lav vold baseret på en gennemsnitscore for alle skoler
 - Arbejdsmiljø mål i 2010
 - Vold målt i 2011

Spørgsmålet:

- Er der forskel i arbejdsmiljøet på skoler med lidt og meget vold

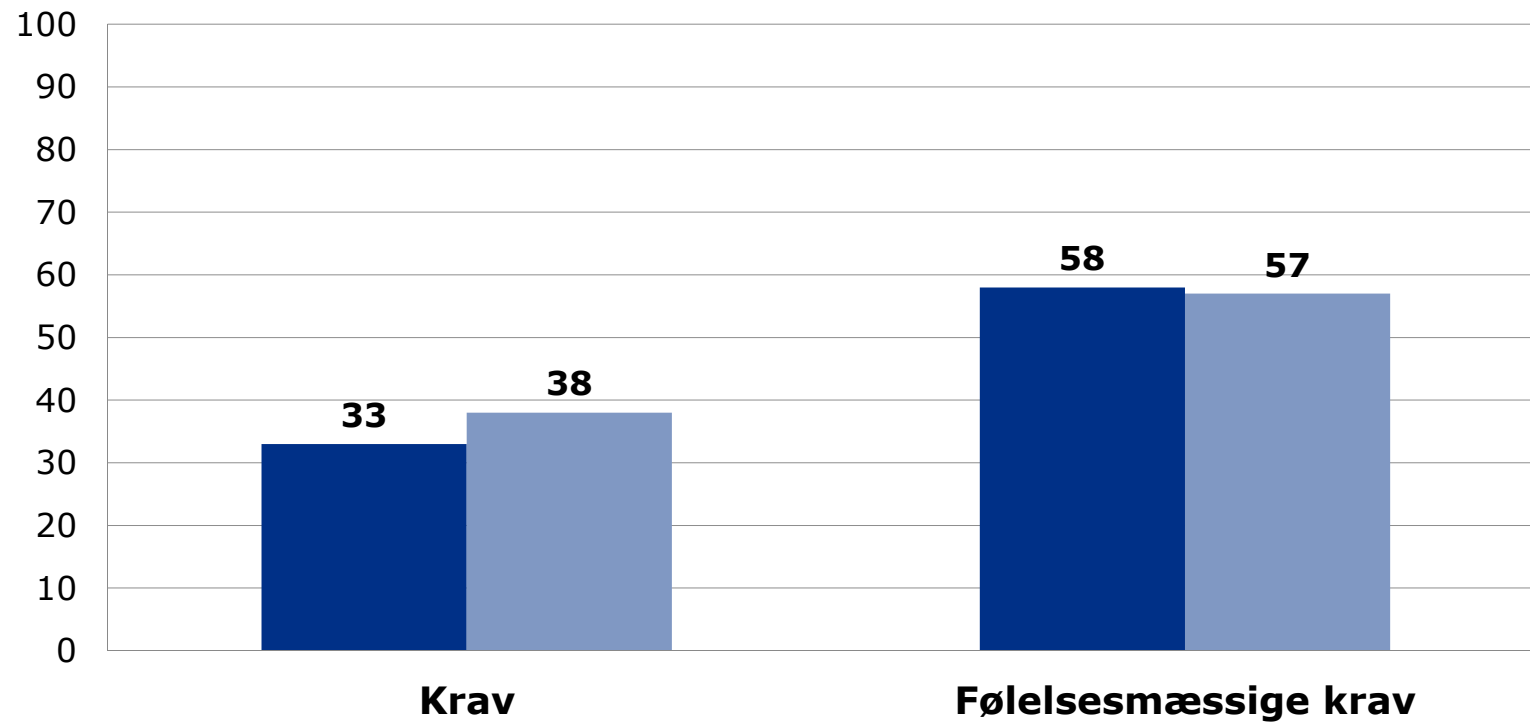
Arbejdsmiljø 2010



Vold og trusler 2011

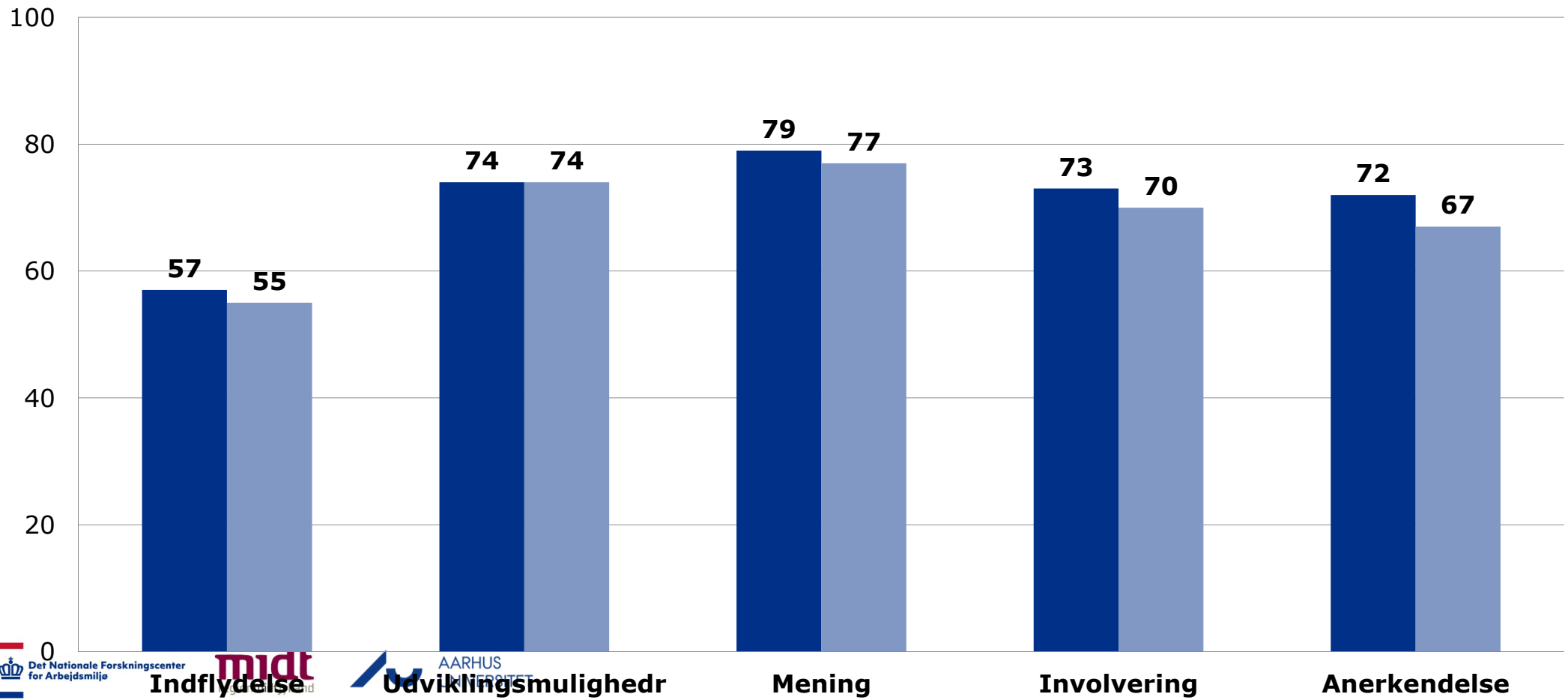
Arbejdets krav

■ Skoler med lidt vold ■ Skoler med meget vold



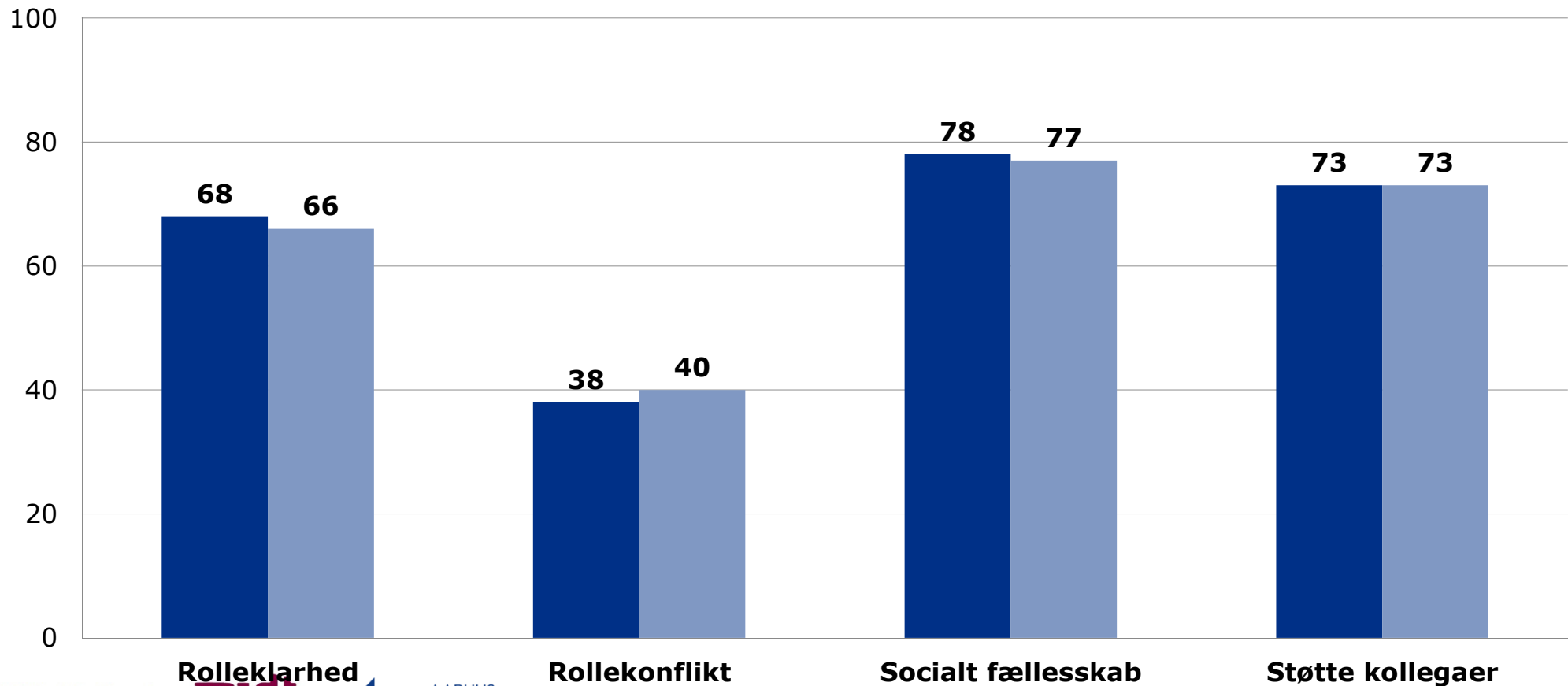
Arbejdets organisering

■ Skoler med lidt vold ■ Skoler med meget vold



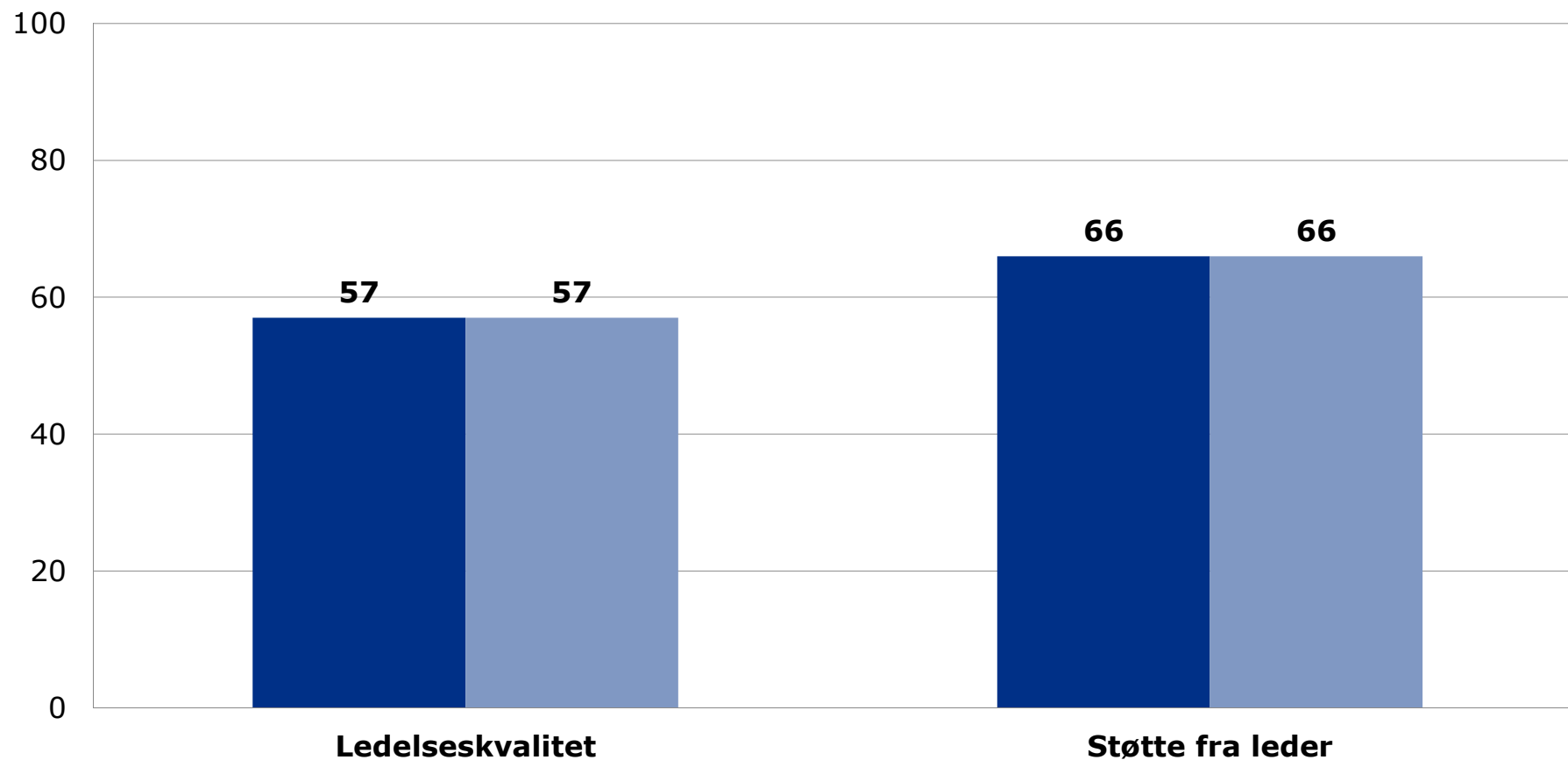
Samarbejde

■ Skoler med lidt vold ■ Skoler med meget vold



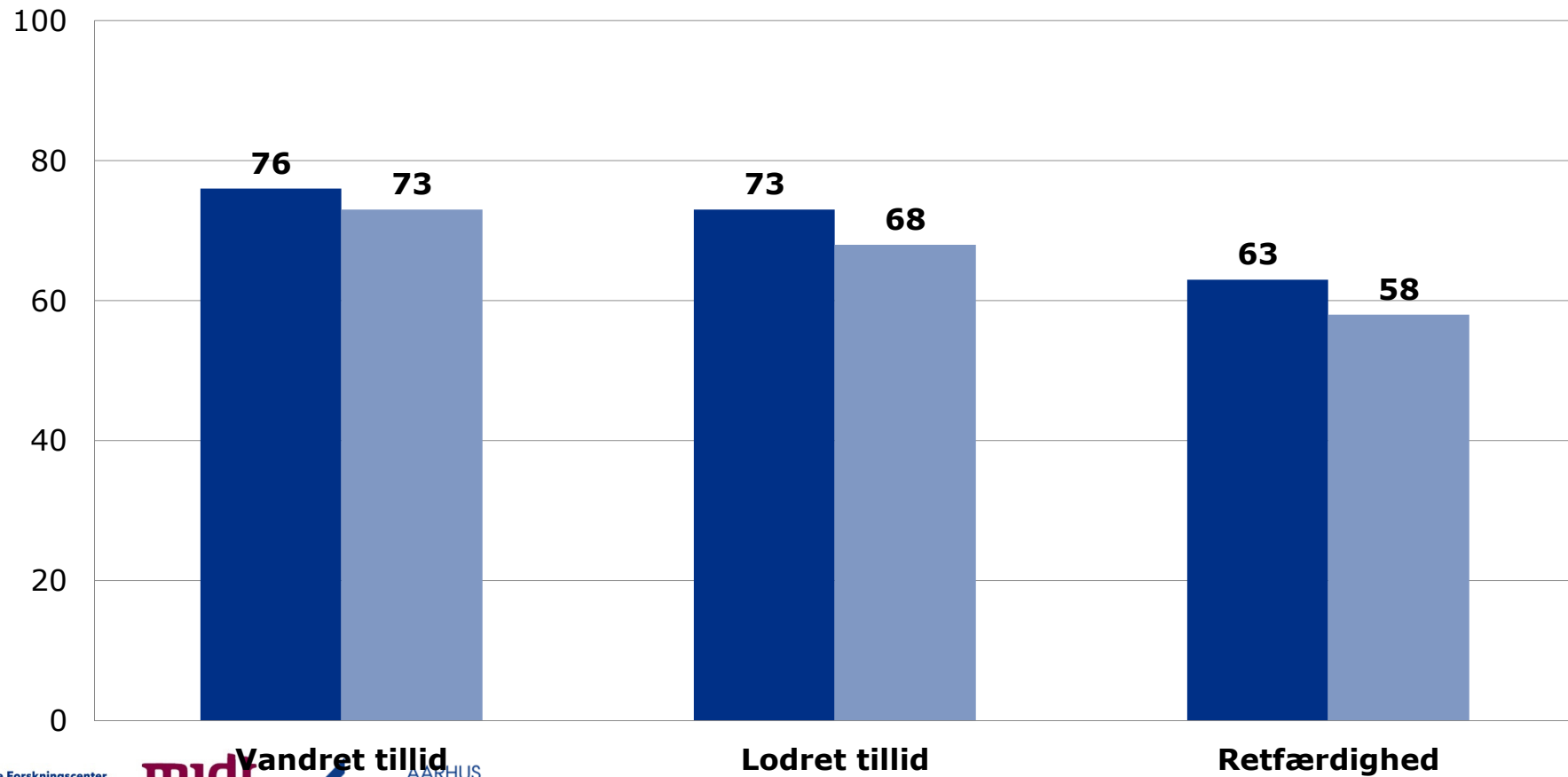
Ledelseskvalitet - og støtte

■ Skoler med lidt vold ■ Skoler med meget vold



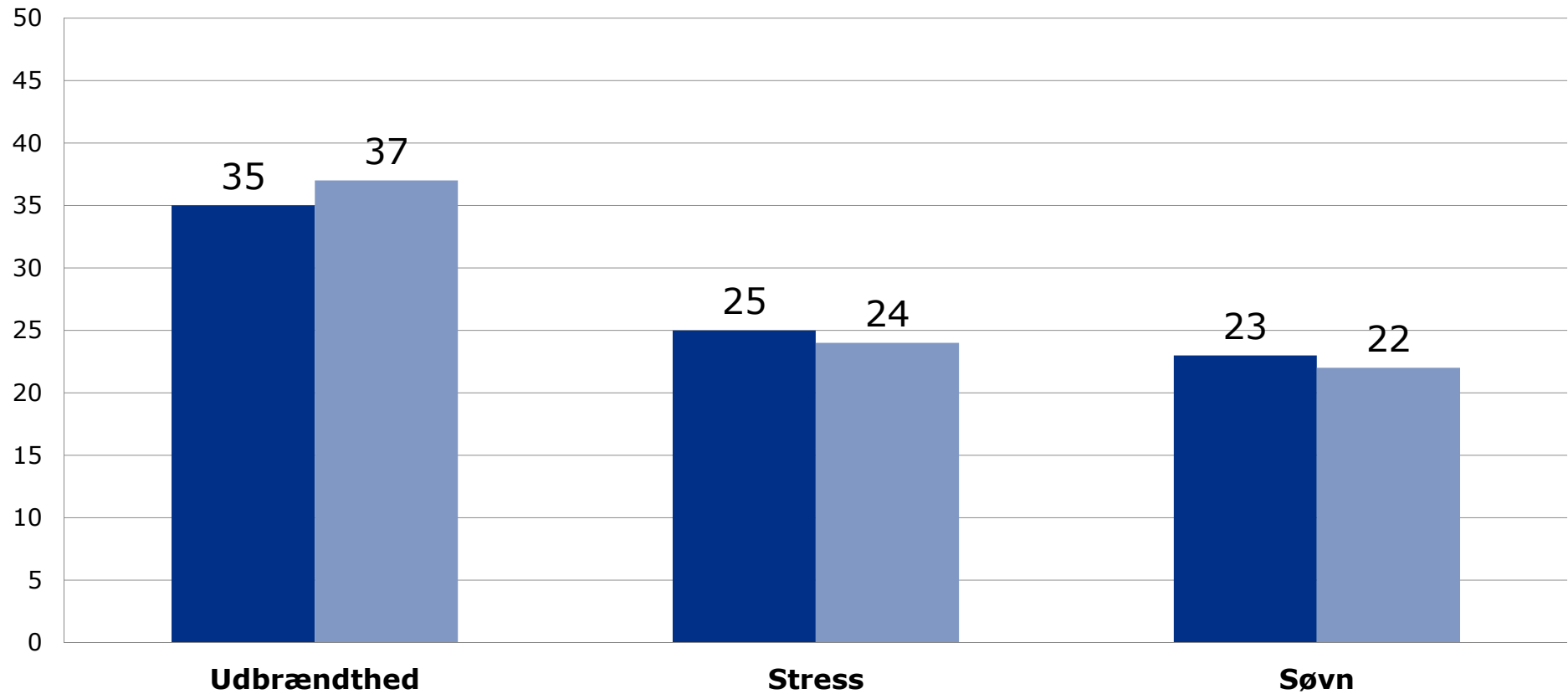
Social kapital - kvalitet af samarbejdet

■ Skoler med lidt vold ■ Skoler med meget vold



Belastningsreaktioner

■ Skoler med lidt vold ■ Skoler med meget vold



Opsummering på arbejdsmiljøets betydning: Risikofaktorer for vold og trusler

- Højere arbejdskrav
 - Lavere kvaliteten af samarbejde (tillid og retfærdighed)*
 - Lavere anerkendelse*
- * = Kan gøre noget ved

Summe pause

- Hvad tænker I om dette ?
- Afspejler det hvad I har af erfaringer fra jeres skole?
- Andre eftertanker

Ledelse:

At påvirke en gruppe til at formulere og arbejde hen imod opfyldelse af bestemte mål – en proces.

Spørgsmålet her:

Hvad betyder ledelsesstil i forhold til hyppighed af vold og trusler?

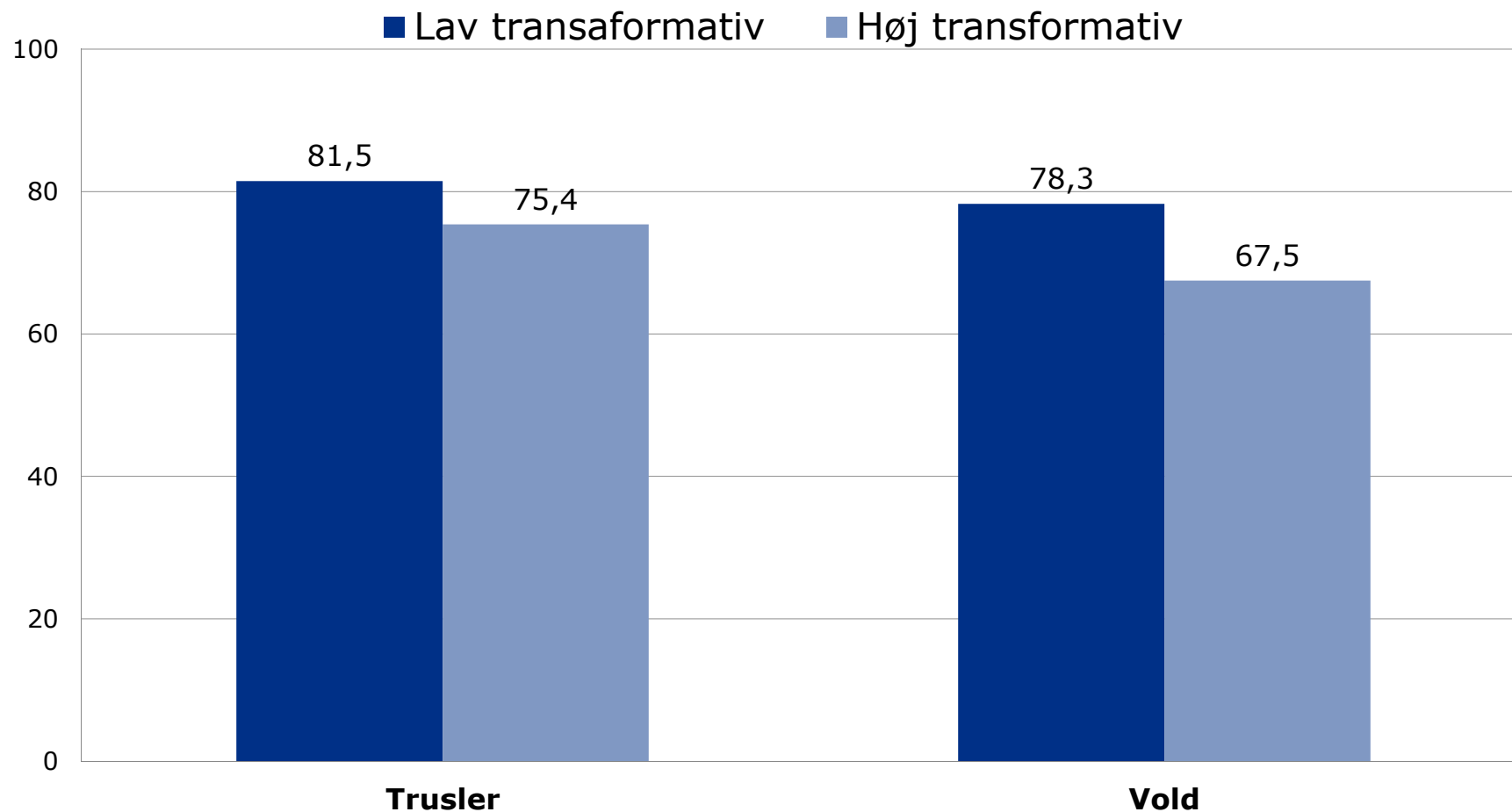
Transformativ ledelse

- Inspirerende motivation. Den transformativ leder motiverer sine medarbejdere til at se, at deres arbejde giver en højere mening, hvilket integrerer og dedikerer medarbejderne til visioner og mål for organisationen.
- Idealiseret indflydelse: Den transformativ leder efterlever, udøver og dyrker selv den vision og det højere mål, som hun selv eller folk længere oppe i hierarkiet har sat op for organisationen.
- Intellektuel stimulering: Den transformativ leder stimulerer sine medarbejders evner til at være kreative og innovative ved at stille spørgsmålstegn ved, om organisationen arbejder mest effektivt, sætte problemer og udfordringer i nye perspektiver og gå til faste arbejdsgange og rutineopgaver på nye måder

Transformativ ledelse

- Ledelsesadfærd rettet mod at udvikle, dele og fastholde en vision for at facilitere, at medarbejderne overskrider deres egeninteresse og opnår organisatoriske målsætninger.
- Transformativ ledere forsøger at omskabe og motivere deres medarbejdere til at løfte deres opmærksomhed mod vigtigheden af organisatoriske værdier.
- Sigter mod at løfte medarbejdernes fokus fra lavere til højere ordens behov.

Transformativ ledelse og vold/trusler

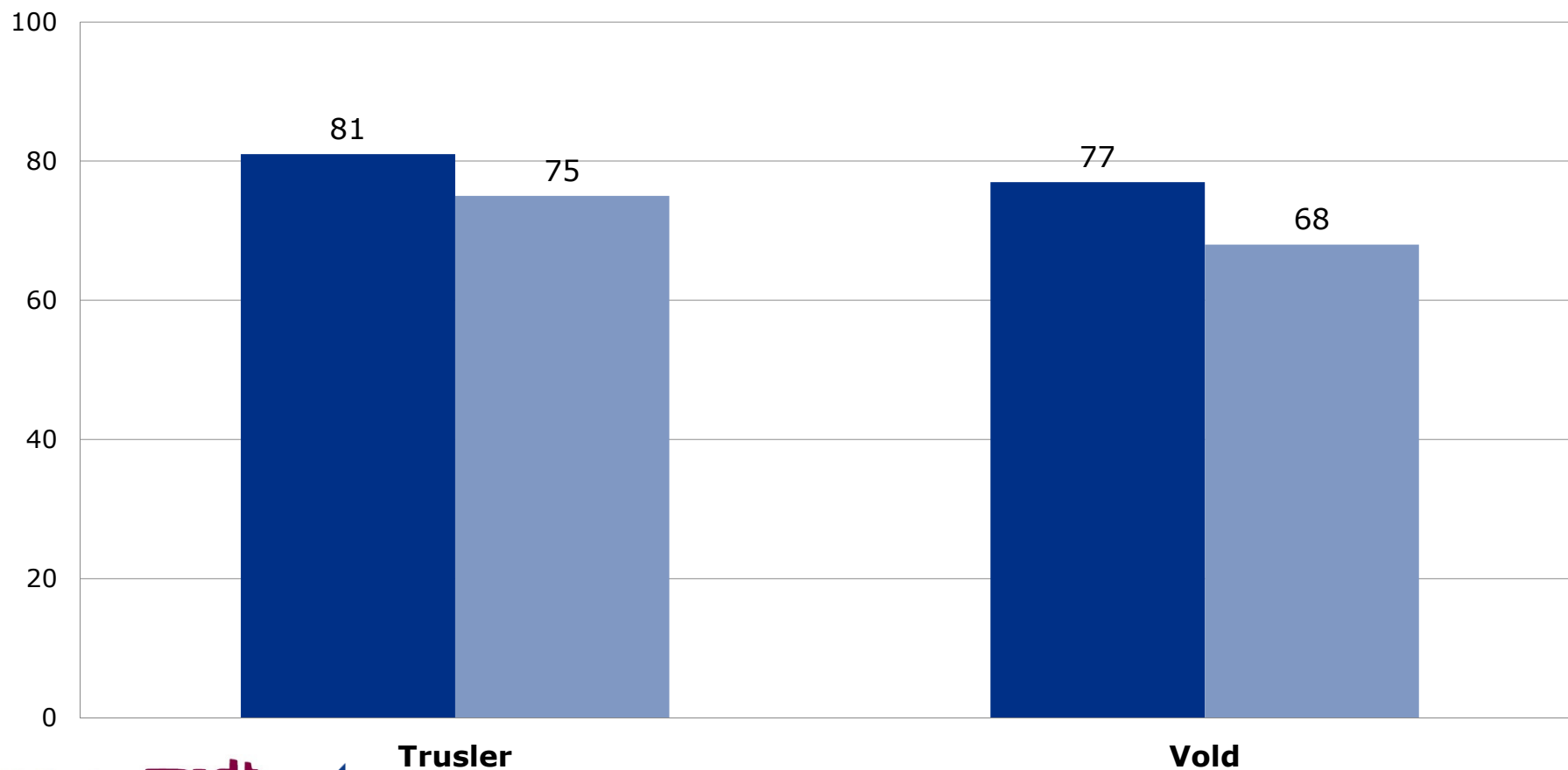


Laissez-faire ledelse

- En sådan leder foretrækker at give medarbejderne frihed til at tage ansvar for opgaver og endelige beslutninger.
- Positivt udlægning: Høj grad af uddelinger af ansvar og opgaver
- Negativ udlægning: Manglende forholde sig til problemer, tager ikke ansvar, ingen involvering, løser ikke problemer og konflikter
- Manglende initiativ og handling kan have negativ påvirkning på medarbejderes tilfredshed og effektivitet.

Laissez-faire ledelse og vold og trusler

■ Høj laissez-faire ■ Lav laissez-faire



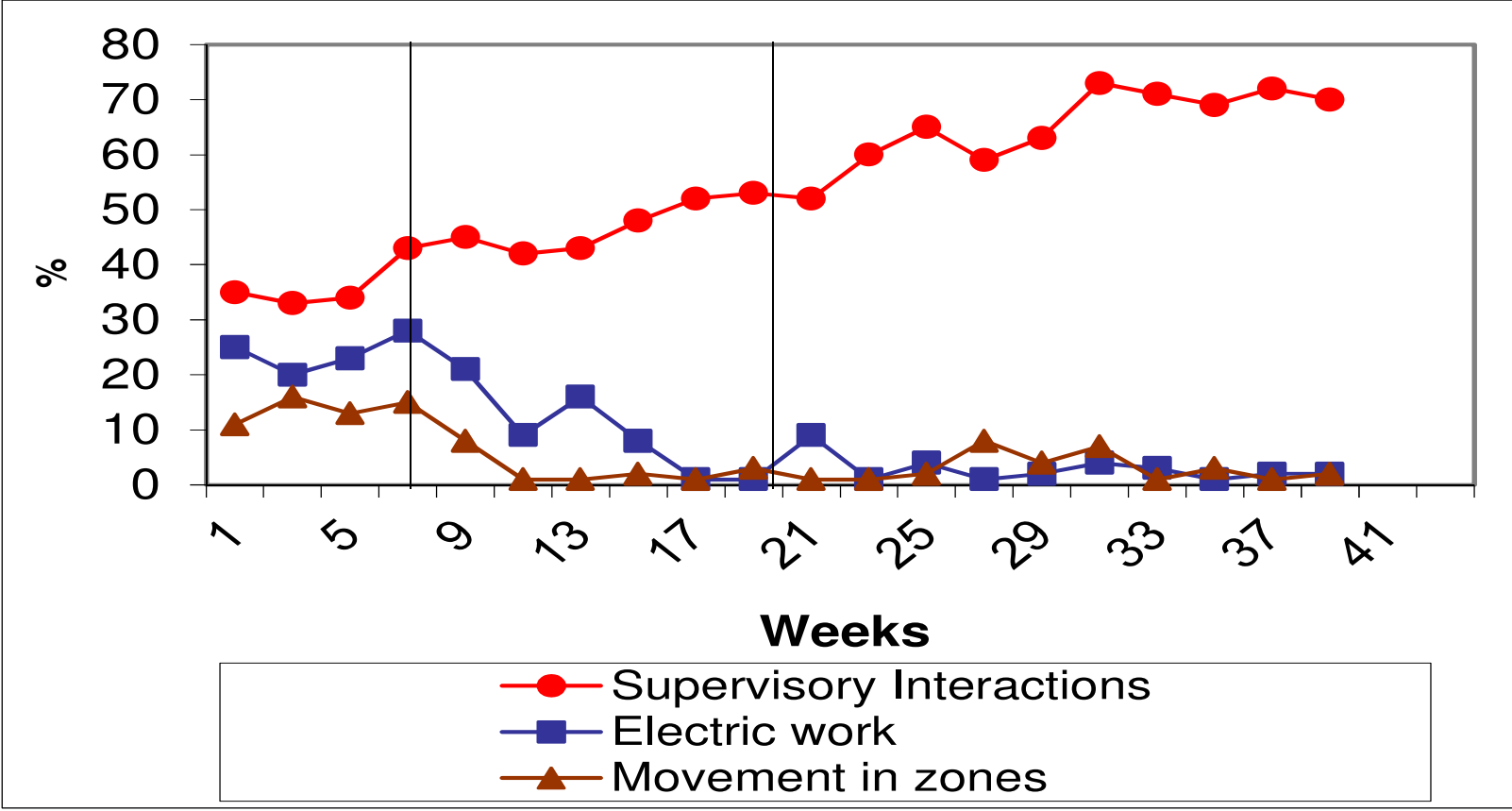
Ledelse - opsamling

- Transformativ ledelse ser ud til at mindske risikoen for vold og trusler
- Laissez-faire ledelse ser ud til at øge risikoen for vold og trusler

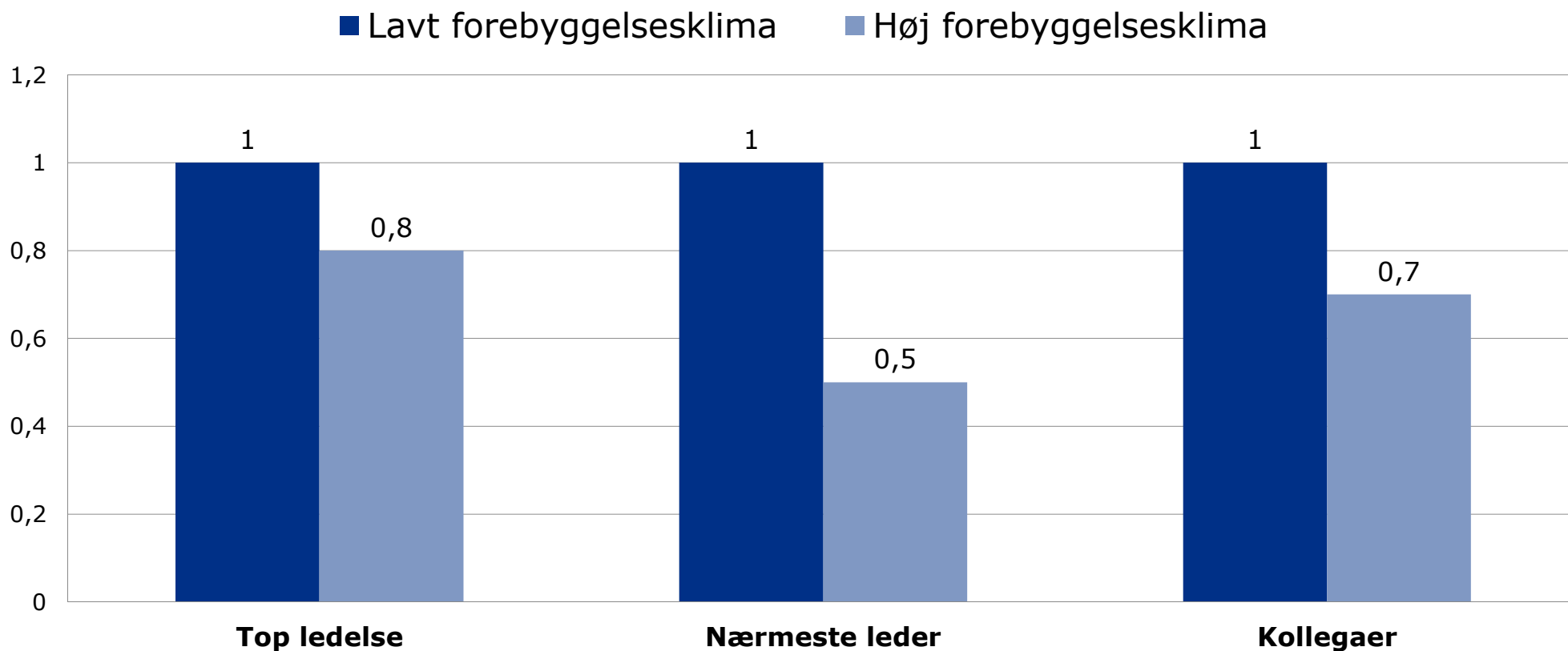
Forebyggelsesklima i forhold til vold og trusler

- Henviser til medarbejdernes oplevelse af ledelsens
 - Praksis
 - Politik
 - Procedurer
- I forhold til undgå mindske risikoen for vold og trusler = voldsforebyggelsesklima
 - Hvad prioriterer ledelsen –medarbejder observerer dette
- Et højt forebyggelsesklima er relateret til mindre risiko for vold og trusler.

Tal om sikkerhed og få sikker adfærd!

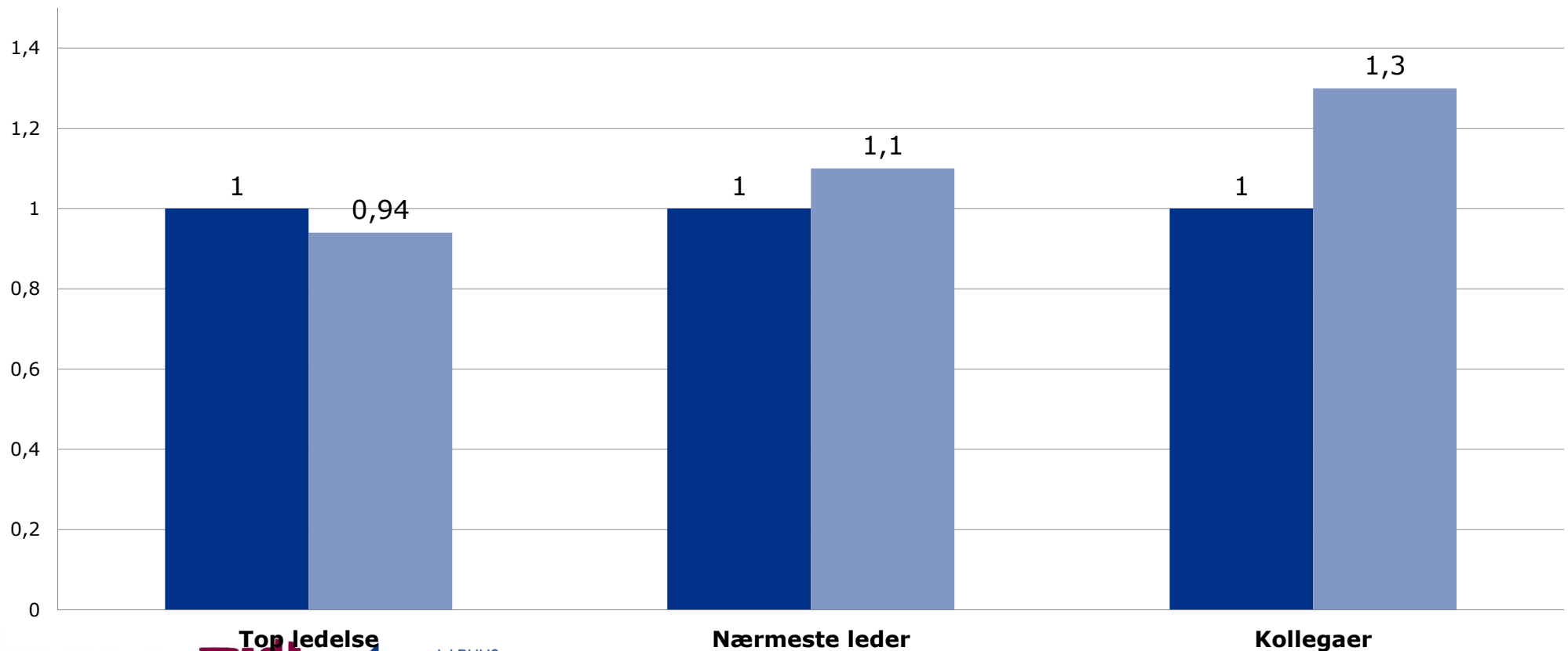


Vold 2011: Betydningen af forebyggelsesklima 2010 på psykiatriske afdelinger



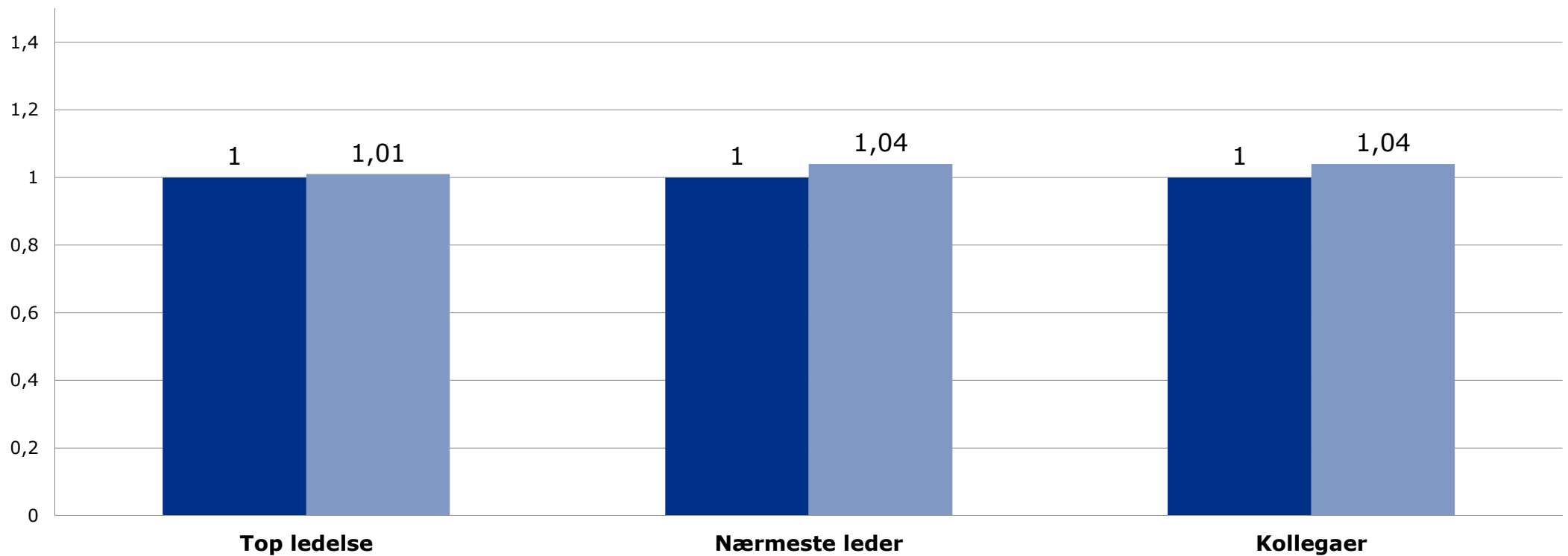
Trusler 2011: Betydning af forebyggelsesklima 2010 på specialskoler

■ Lavt forebyggelsesklima ■ Høj forebyggelsesklima



Vold 2011: Betydningen af forebyggelsesklima 2010 på specialskoler

■ Lavt forebyggelsesklima ■ Høj forebyggelsesklima



Paradoks – summe øvelse

- Forebyggelsesklime mindsker risikoen for vold og trusler i
 - Psykiatrien
 - Kriminalforsorgen
 - Ældresektoren
 - Men ikke på specialskoler?
 - Hvorfor Ikke?
 - Og hvad betyder jeres ledelsesstil?

Helbredsmæssige konsekvenser af vold og trusler

- Tidligere forskning har fundet sammenhænge med mellem trusler og vold og:
 - -Søvnløshed
 - -Udbrændthed
 - -Depression
 - -Angst
 - -PTSD
 - -Nedsat engagement
 - -Øget sygefravær

Vold og trusler: Påvirkning på helbred og trivsel – egne data

- Vi har undersøgt hvorvidt vold og trusler øger risikoen for:
 - - Depression
 - - PTSD



Hvad er PTSD

- Genoplevelse den katastrofale hændelse i form af mareridt og påtrængende minder (flashbacks)
- Genoplevelsen præget af angst, søvnløshed og anspændthed
- Stærk trang til at undgå situationer og lignende, som minder om traumet.
- Generel øget vagtsomhed
- Man har besvær med at koncentrere sig og huske

Vold og trusler og risiko for PTSD

	PTSD 2011	PTSD 2015
Vold	1.03 (0.97-1.10)	1.01 (0.42-1.08)
Trusler	0.95 (0.85-1.05)	1.07 (0.95-1.12)

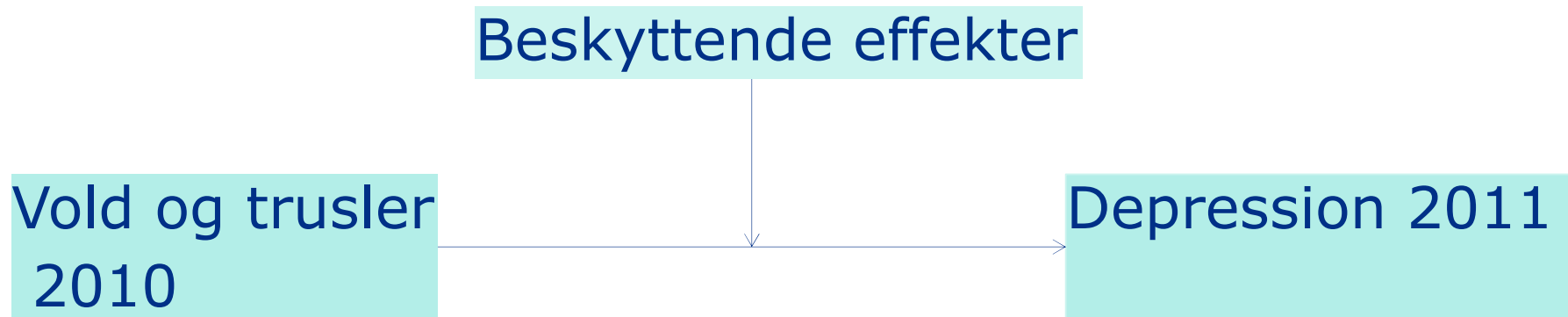
(Sæt kun ét kryds i hver linje)

	Hele tiden	Det meste af tiden	Lidt over ½ af tiden	Lidt under ½ af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
1. Har du følt dig trist til mode?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Har du manglet interesse for dine daglige gøremål?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Har du følt, at du manglede energi og kræfter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Har du haft mindre selvtillid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Har du haft skyldfølelse eller dårlig samvittighed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Har du følt, at livet ikke var værd at leve?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Har du haft svært ved at koncentrere dig (fx at læse avis eller følge med i fjernsyn)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Har du følt dig meget rastløs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Har du følt dig mere stille?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Har du haft besvær med at sove?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Har du haft nedsat appetit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Har du haft øget appetit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vold og trusler og risiko for depression

	Depression 2010	Depression 2011	Depression 2015
Vold	5.72 (1.36-24.05)*	0.66 (0.26-1.42)	<u>1.19 (0.68-2.08)</u>
Trusler	2.09 (0.80-5.42)	0.58 (0.26-1.36)	<u>1.82 (0.83-3.99)</u>
Konflikter	0.99 (0.72-1.22)	0.97 (0,72-1,32)	0.87 (0.68-1.22)

Vold og trusler: Påvirkning på helbred og trivsel og beskyttende effekter



Risiko for depression (2011) efter trusler (2010) opdelt i høj/lav social støtte, retfærdighed og tryghed på arbejdspladsen

	1.40	
	Høj (or)	Lav (or)
Ikke-stratificeret	1.40	
Generel social støtte leder	1.34	1.64
Generel social støtte fra kolleger	1.32	1.57
Specifik social støtte fra leder	1.18	1.85
Specifik social støtte fra kolleger	1.21	1.71
Organisatorisk retfærdighed	1.23	1.25
Tryghed på arbejdspladsen	0.84	1.32

Risiko for depression efter vold opdelt i høj/lav social støtte, retfærdighed og tryghed på arbejdspladsen

	1.63	
	Høj (or)	Lav (or)
Ikke-stratificeret	1.63	
Generel social støtte leder	1.40	2.06
Generel social støtte fra kolleger	1.27	1.86
Specifik social støtte fra leder	1.54	1.75
Specifik social støtte fra kolleger	1.52	1.84
Organisatorisk retfærdighed	1.24	1.63
Tryghed på arbejdspladsen	0.78	1.64

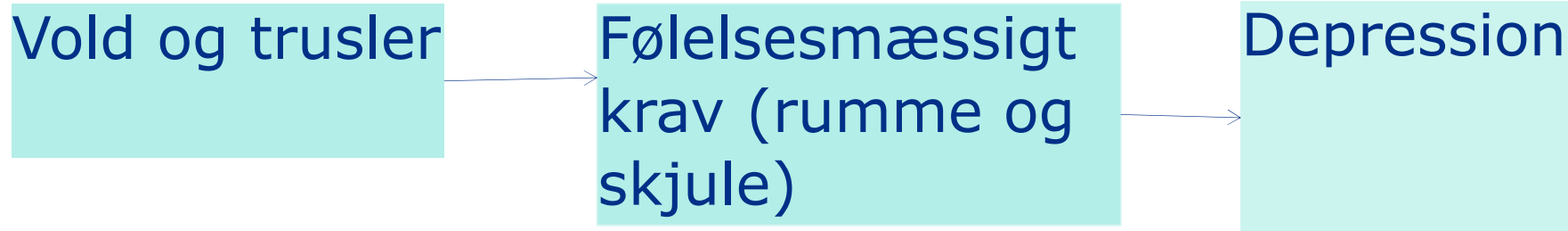
Opsamling

- Vold og trusler giver øget risiko for depression på lang sigt
 - Social støtte fra ledelsen mindsker risikoen
 - Social støtte fra kollegaer mindsker risikoen
 - Tryghed på arbejdspladsen mindsker risikoen
 - Obs følelsesmæssige krav – mulighed for ventilerings

Tilføjelse

- Vold og trusler er en ting
- At rumme elevernes vrede, frustration er en anden ting
- At undertrykke egne følelsesmæssige reaktioner er en tredje ting
- Så hvad betyder de følelsesmæssige krav for helbredet på en specialscole?

Vold og trusler: Påvirkning på helbred og trivsel gennem følelsesmæssige krav



48. Følelsesmæssige krav i arbejdet:




(Sæt kun ét kryds i hver linje)

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
1. Bliver du følelsesmæssigt berørt af dit arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Skal du tage stilling til andre menneskers personlige problemer i dit arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Er du nødt til at skjule, hvordan du har med en eller flere situationer på jobbet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kræver dit arbejde, at du skjuler dine følelser?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Skal du være venlig og imødekommende over for alle - uanset hvordan du har det?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Følelsesmæssige krav 2010 og risiko for depression 2011 og 2015

	Depression 2010	Depression 2011	Depression 2015
Følelsesmæssige krav	1.07 (1.14-2.54)	1.07 (0.69-1.65)	1.81 (1.23-2.64)
Krav om at skjule egne følelser	2.67 (1.81-3.92)	1.56 (0.99-2.33)	1.68 (1.13-2.48)

Vold, trusler følelsesmæssige krav og risiko for depression

	Depression 2010	Depression 2011	Depression 2015
Følelsesmæssige krav	1.16	0.98	1.85*
Krav om at skjule egne følelser	2.40*	1.45	1.39
Trusler	0.98	0.95	1.03
Vold	1.03	1.04	0.99
 Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø	 midt regionmidtjylland	 AARHUS UNIVERSITET	

Summe pause

- Hvad tænker I om dette ?
- Afspejler det hvad I har af erfaringer fra jeres skole?
- Andre eftertanker

Lidt om forebyggelse

Forebyggelse

Organisationsperspektiv

Meget proaktiv

- Identificering,
- Forebyggelse
- Håndtering
- Fremme sikkerhed

Lidt proaktiv

- Brandslukning
- Risiko for dobbelt krænkelse
- Konkrete risici fjernes
- Undgå at det samme sker igen

Individperspektiv

Kort sigt

Lang sigt

Opsummering på arbejdsmiljøets betydning:

- Risikofaktorer for vold og trusler:
 - Lavere kvalitet af samarbejde
 - Lavere niveau af anerkendelse
 - Laissez-faire ledelse

- Beskyttende faktorer
- Social støtte
- Retfærdighed
- Tryghed på arbejdspladsen

Konklusion

- Et godt psykisk arbejdsmiljø kan være med til at forbygge vold og trusler
- Arbejdspladsen skal sikre et godt psykisk arbejdsmiljø jvf arbejdsmiljøloven
- Forebyggelse af vold og trusler – set fra et ledelsesperspektiv – går derfor hånd i hånd med at sikre og vedligeholde et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen

Tak for jeres opmærksomhed!

- ved spørgsmål skriv til laande@rm.dk