

Dialog på arbejdspladsen

Overenskomst med Frie Børnehaver,
Overenskomst med MDI
Overenskomst med Landsorganisationen Danske Daginstitutioner (LDD)
Overenskomst med DLO
Overenskomst med Fddb



Forord

Denne folder, som vi kalder "dialogen", henvender sig til dig som tillidsrepræsentant, men lad bare alle dine kolleger kigge med. Du kan bruge folderen i dialogen med alle dine kolleger på institutionen, ikke kun pædagogerne.

Du kan bruge arbejdsmiljørepræsentanten som sparringspartner, hvis du ikke selv er valgt som arbejdsmiljørepræsentant. BUPL ønsker med "dialogen" at sætte fokus på, at du som tillidsrepræsentant i særlig grad forpligter dig til at samarbejde med ledelsen og med alle dine kollegaer. Du forpligter dig til dialog i et arbejdsfællesskab, hvor arbejdet tilrettelægges og opgaverne løses i fællesskab. Du har ikke bare en pligt, men også en ret til dialog. Du har også ret til indflydelse og samarbejde og retten til en sund arbejdsplads.

På en daginstitution skal der være dialog om institutionens pædagogiske opgave med børnene, og om de vilkår den pædagogiske opgave bliver løst under, nemlig - arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold. Denne folder omhandler kun vilkårene.

Folderen stiller spørgsmål til, hvordan I har dialog på *jeres* institution om *jeres* arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold. Folderen giver dig også svar på nogle vigtige spørgsmål, eller oplysninger om hvor du kan finde svarene!

På de fleste daginstitutioner er der tradition for, at personalemødet er det sted hvor alle vigtige beslutninger, om både daginstitutionens drift og personalets arbejdsforhold, bliver truffet.

Det er aftalt, at personalemødet træder i stedet for et egentligt samarbejds- og sikkerhedsudvalg hvis der er færre end 25 ansatte.

Denne pjece er tænkt som en hjælp til dig og dine kolleger for at sikre fokus på dialogen på din arbejdsplads til gavn og glæde for alle.



Hvem bestemmer?

Der træffes mange beslutninger hver dag - også på en daginstitution. Der træffes beslutninger i forhold til børnene og forældrene, der træffes beslutninger i forhold til den fortsatte drift af institutionen, og der træffes beslutninger om forhold der berører den enkelte ansatte.

Men hvem bestemmer?

- Er det lederen?
- Er det forældrene?
- Er det bestyrelsen?

Lederne har fået og får fortsat større kompetence delegeret fra arbejdsgiver, men kompetence til hvad?

Reglerne om samarbejde indebærer, at ledelse af institutionerne skal ske i samarbejde med medarbejderne og deres repræsentanter.

Folketinget har bestemt, at forældrene skal have en afgørende indflydelse på principperne for budgettets anvendelse og for institutionens arbejde. Forældrene har derfor indflydelse på institutionens virksomhedsplan og dermed også indflydelse på arbejdets indhold og udførelse.

Bestyrelsen har fortsat det overordnede ansvar, og fastsætter hvert år de overordnede målsætninger og de økonomiske rammer for institutionernes virke.

Alle er således med til at bestemme, men har medbestemmelse i forhold til forskellige dele af institutionens virkelighed.

Når alle har ret til medindflydelse og medbestemmelse, er det eneste, der dur at tale sammen – og derfor sidder du nu med en pjece, som vi har valgt at kalde "Dialogen".

Ledelsesretten

Ledelsesretten er i dag beskrevet flere steder, men går tilbage til Septemberforliget i 1899, hvor det blev fastslået, at arbejdsgiveren har retten til at lede og fordele arbejdet. Til gengæld har medarbejderne retten til at organisere sig i fagforeninger, vælge tillidsrepræsentanter og forhandle med ledelsen.

I Dagtilbudslovens § 6 stk. 2 står således:

"Institutionens leder er ansvarlig for den daglige administrative og den overordnede pædagogiske ledelse af institutionen under iagttagelse, af såvel institutionsbestyrelsens som forældrebestyrelsens vedtagne principper (minimumskompetencen)."

Dette gælder ikke for private institutioner drevet efter Dagtilbudslovens § 19 stk. 5.

Til gengæld er det beskrevet i overenskomstens § 27 stk. 1 – Ledelse og samarbejde

"I samarbejdsudvalget/på personalemøder med SU-status er der gensidig pligt til at informere, høre og drøfte alle forhold af betydning for institutionens arbejds- og personaleforhold.
Endvidere er der ret til at være medbestemmende ved fastlæggelse af retningslinjer om tilrettelæggelse af institutionens arbejds- og personaleforhold.
Herudover skal der aftales retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for, at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress. Det forudsættes, at indsatsen koordineres med arbejdsmiljørepræsentanten.

I overenskomstens bestemmelser om tillidsrepræsentanter er det beskrevet således:

"Det er blandt andet tillidsrepræsentantens opgave såvel over for BUPL – forbund det for pædagoger og klubfolk som over for institutionen at gøre sit bedste for at fremme og vedligeholde rolige og gode arbejdsforhold. Den samme pligt påhviler ledelsen af institutionen.
TR fungerer også som talsmand for kollegerne overfor ledelsen, og TR skal bl.a. derfor holdes bedst muligt orienteret i forbindelse med forestående ansættelser og afskedigelser.
Tillidsrepræsentanten skal holdes orienteret ved forestående ændringer i institutionen, der betyder at vilkårene for de ansatte pædagoger ændres, herunder ændringer i børnetal".

Ledelsesretten er:

- Retten til at ansætte
- Retten til at afskedige
- Retten til at give direktiver for arbejdets udførelse
- Retten til at fastlægge arbejdstider og pauser
- Retten til at indføre kontrolforanstaltninger
- Retten til at indføre reglementariske bestemmelser
- Fortolkningsretten (fortolkningsfordelen)

Hvem har kompetence til hvad på din institution?

- Hvad har lederen kompetence til at beslutte, og hvor kan I finde noget om det?
- Hvad har tillidsrepræsentanten kompetence til at beslutte, og hvor står det?
- Hvilke beslutninger skal forældrene inddrages i, og hvor fremgår det?
- I hvilke situationer skal samtlige medarbejdere have indflydelse på beslutningerne, og hvor finder I det?
- Er der truffet personalepolitiske beslutninger om kompetence?

Hvordan træffer I beslutninger på din institution – hvad kan med fordel gøres anderledes?

Hvordan forvalter I ledelsesretten på din institution?

- Hvilke beslutninger har I truffet om, hvem der er med til ansættelse af nye kollegaer?
- Hvordan træffes der beslutninger om afskedigelse?
- Hvordan drøfter I arbejdets udførelse?
- Hvordan fastlægger I arbejdstider og spisepauser?
- Har I truffet beslutninger om kontrol af arbejdstiden?
- Har I truffet personalepolitiske beslutninger om f. eks. rygning?

Hvordan forvaltes ledelsesretten på din institution – hvad kan med fordel gøres anderledes?



Dialog om hvad?

Arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold er alle elementer af en personalepolitik.

<u>Samarbejdsforhold</u> er	måden det hele foregår på
<u>Arbejdsforhold</u> er	tilrettelæggelse af arbejdstider, pauser, ferier m.v.
<u>Personaleforhold</u> er	ansættelser, afskedigelser, stillingsbeskrivelser m.v.
<u>Arbejdsmiljø</u> er	det fysiske (støj, møg og røg) og det psykiske arbejdsmiljø.

Men i dagligdagen udgør alle disse elementer tilsammen, det man kalder institutionens personalepolitik.

Personalepolitik drejer sig i korthed om, hvordan man rekrutterer, ansætter, udvikler og afvikler.

At arbejde med personalepolitikken handler om at skabe så gode og trygge arbejdsforhold som muligt. Personalepolitikken bliver kun vedkommende:

- når både leder og medarbejdere mener, at personalepolitikken er vigtig
- når både leder og medarbejdere kan forstå opgaven, og føler sig ansvarlige for den
- når både leder og medarbejdere kan magte opgaven
- når både leder og medarbejdere er engagerede i arbejdet med opgaven

Har I jeres egen personalepolitik på institutionen?

- Hvilke retningslinjer har I for rekruttering og ansættelse?
- Hvad I gør for at fastholde og udvikle hinanden?
- Hvad gør I for at fastholde jeres job?
- Hvordan holder I fokus på det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø?
- Hvad har I besluttet om seniorer og fratrædelser?
- Har I besluttet hvordan I besætter arbejdsgrupper?



Beslutninger

Når der skal træffes beslutninger, er der altid en problemstilling, der skal løses. Der skal træffes mange beslutninger, f.eks. mødeplanlægning mellem jul og nytår, en stilling der skal oplås eller et budget der skal overholdes. Det er starten på en beslutningsproces.

Det er i denne beslutningsproces, de ansatte skal involveres, og det er her, at du som tillidsrepræsentant har en vigtig opgave for at sikre:

- at kollegaerne bliver inddraget i dialogen, inden der træffes beslutning
- at der bliver reageret på henvendelser
- at arbejdsmiljøgruppen bliver inddraget i processen, hvis det er nødvendigt

Den professionelle beslutningsproces

Den professionelle beslutningsproces består i, at der bliver klarhed over

- 1) Hvilken problemstilling ønskes løst
- 2) Hvad er de faktiske omstændigheder
- 3) Er der nogle regelsæt der regulerer området
- 4) Er der på institutionen nogle særlige prioriteringer som skal tilgodeses
- 5) Er der nogle arbejdsmiljømæssige aspekter der skal behandles særskilt, og som der skal tages hensyn til
- 6) Hvilken begrundelse kunne tænkes for afgørelsen

1. De faktiske forhold - problemformuleringen

Når der skal træffes beslutninger, er det vigtigt at få beskrevet de faktiske forhold, som problemstillingen handler om.

Eksempel

Der skal træffes beslutning om mødeplan mellem jul og nytår. I den forbindelse skal det afklares, hvor mange børn man forventer møder frem, om stuer/grupper skal lægges sammen, om en ændret benyttelse af lokalerne fortsat er lovlig med hensyn til arbejdsmiljøloven, og hvem fra personalet der skal møde.

2. Regler som regulerer det pågældende område

Det er fornuftigt at få klarhed over, hvilke regler der gælder, som I er forpligtet til at følge i forbindelse med løsningen af det pågældende problem.

Eksempler på spørgsmål der kan stilles

Er der truffet beslutninger om åbningstid mellem jul og nytår?

Er der truffet beslutninger om børnefremmøde mellem jul og nytår?

Er der truffet beslutning, om at der skal være en ledelsesrepræsentant til stede i institutionens åbningstid, herunder også mellem jul og nytår – og hvis ikke, hvem har så ansvaret?

Er der på institutionens personalemøde truffet beslutninger om turnus mellem jul og nytår?

Er der klarhed over reglerne i overenskomsten og i arbejdsmiljøloven?

Er der klarhed over hvem der har ferie/afspadsring til gode?

3. Hensyn som skal tages

Bestyrelsen kan have fastsat principper for hvilke særlige hensyn, der skal tages, når der skal træffes konkrete afgørelser.

Eksempler på principper:

Der skal være overensstemmelse mellem børnefremmøde og personaledekning

Børnene skal mest muligt inddrages i de forhold som berører dem

Børnenes opfattelser skal derfor frem i den aktuelle sag

Det er mest trygt, hvis der altid er kendte ansigter i institutionen

Der skal dog træffes en beslutning. I de fleste tilfælde er der tale om en individuel vægtning hos den, der har kompetencen til at træffe beslutningen. Da det er lederen, der har kompetencen til at træffe beslutninger, kan hun altså også have nogle hensyn, som hun særligt lægger vægt på, og som kan blive afgørende for hendes beslutning. Disse hensyn skal være kendte og skal inddrages i debatten, inden endelig beslutning træffes.

4. Særlige arbejdsmiljømæssige hensyn

Lederen, tillidsrepræsentanten og sikkerhedsrepræsentanten har et særligt ansvar med hensyn til medarbejdernes sundhed.

Eksempler på spørgsmål der skal undersøges

Er løsningen indenfor arbejdsmiljølovens grænser?

Har institutionen de nødvendige forudsætninger til at belyse netop dette spørgsmål?

Skal der indhentes vejledning og rådgivning fra arbejdsmiljøgruppen eller den daglige sikkerhedsansvarlige til at belyse spørgsmålet?

5. Begrundelser

Begrundelserne skal indeholde:

- beskrivelse af sagens faktiske omstændigheder, som er tillagt væsentlig betydning
- henvisning til de (rets)regler, overenskomstmæssige eller personalepolitiske aftaler som danner grundlag for begrundelsen
- de hovedhensyn der har været bestemmende

6. Beslutning træffes

Den endelige beslutning er herefter en konklusion på baggrund af

- problemformulering
- de faktiske omstændigheder
- regler og
- de hensyn der skal tages

På hvilket grundlag træffer I beslutninger i din institution?

Personalemødet

På de fleste arbejdspladser afholdes personalemøder regelmæssigt, og er derfor velegnede som et egentlig samarbejdsforum. Hvor der ikke er aftalt en speciel samarbejdsstruktur, er der tradition for at bruge det regelmæssigt afholdte personalemøde som medindflydelsesforum - dialogforum.

Det er aftalt at personalemødet træder i stedet for et egentligt samarbejds- og sikkerhedsudvalg i institutioner med mindre end 25 ansatte.

Hvordan drøfter I emner af personalepolitisk interesse på jeres personalemøde?

- Hvilke emner har I på dagsordenen til personalemøderne i jeres institution?
- Hvem beslutter hvad der skal på dagsordenen til jeres personalemøder?
- Hvordan arbejder I med formen på personalemødet, så det opleves som vigtigt af alle medarbejdere?
- Hvordan er personalemødet en del af jeres planlagte arbejdstid – årsnorm, afspadsering..?
- Hvordan skaber I klarhed over processen på jeres personalemøde? Er der styr på hvad der er til orientering, til drøftelse eller til beslutning?

Er du i tvivl kan du kontakte BUPL.

Personalemøder med forskelligt indhold?

I kan på arbejdspladsen overveje, om det er hensigtsmæssigt at splitte personalemødet i 2 dele,

- 1. del hvor emner som "hvordan fungerer børnegruppen og hvordan fungerer det enkelte barn i børnegruppen", planlægning af pædagogiske aktiviteter osv.
- 2. del der drejer sig om arbejdets udførelse og samarbejds- og miljøforhold.

Det er måske også forskelligt hvem der er med til hvilke emner på personalemøderne.

De punkter på personalemødet som drejer sig om arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold skal drøftes af alle ansatte på institutionen, altså også rengøringsassistenten og økonomaen.

Valg af arbejdsmiljørepræsentant:

Private institutioner har pligt til at vælge en arbejdsmiljørepræsentant når deres arbejdsgiver har mindst 10 ansatte.

Arbejdsmiljøorganisationen:

Institutionsleder og arbejdsmiljørepræsentant er institutionens arbejdsmiljøgruppe

Personalemødet skal - uanset om det opdeles eller ej - have et vist formelt tilsnit, da det skal være muligt, inden man går til mødet at se:

- hvilke sager der skal drøftes
- hvilke sager der er til orientering
- hvilke sager der skal træffes beslutning om
- hvilke aftaler der skal indgås

Det kræver derfor:

- at punkter til dagsordenen prioriteres
- at der udsendes en detaljeret og beskrivende dagsorden
- at der sættes tid af til de forskellige punkter
- at der vælges en ordstyrer
- at der vælges en referent, der tager referat af mødet på stedet
- at referatet er af en sådan karakter, at man kan læse, hvad der er sket
- at referaterne tydeligt anviser hvem gør hvad og hvornår
- at referaterne gemmes i en let tilgængelig form.

Leder og tillidsrepræsentant har hver især forpligtigelsen til at sørge for, at sagerne bliver godt belyst på personalemødet, og at der bliver lejlighed til en god drøftelse af sagen hvis nogle måtte ønske dette.

Erfaringsmæssigt bliver dialogen og referater bedst, hvis der i indkaldelsen til mødet er en mere uddybende dagsorden, hvoraf det fremgår:

- hvad drejer sagen sig om
- forslagsstillerens bud på hvordan problemet kan løses

Det er leder og tillidsrepræsentant der sammen udfærdiger dagsordenen, således at det er synligt for kollegaerne, hvordan de får sat punkter på dagsordenen - nemlig enten ved at gå til lederen eller til tillidsrepræsentanten. Det giver også mulighed for at leder og TR i fællesskab kan drøfte, hvorledes sagen skal belyses, herunder om der er nogle arbejdsmiljømæssige problemstillinger, der skal tages hensyn til i drøftelserne.

Det er ofte lederen, der har noget at orientere om, f.eks. fra (forældre)bestyrelsesmøder, ligesom tillidsrepræsentanten også ofte har noget at orientere om fra BUPL.

Det er vigtigt, at når der er punkter på personalemødet, som bliver behandlet under "Sager til orientering" at få ført til referat, at sagen tages på dagsordenen på næste møde under punktet "Sager til drøftelse", hvis du ønsker punktet drøftet.

- Hvordan ser dagsordenerne ud til jeres personalemøder?
- Hvem får punkter på dagsordenen til jeres personalemøder?
- Hvordan bliver der lavet referat fra jeres personalemøder?
- Hvordan finder du tilbage til vigtige beslutninger, som er truffet på jeres personalemøder?
- Hvem er med til jeres personalemøder og hvorfor lige dem?
- Hvordan arbejder I med at gøres jeres personalemøder vigtige og interessante for alle?

Eksempel på dagsorden

Tid og sted
Hvem er indkaldt¹
Valg af referent²
Godkendelse af sidste mødes referat³
Eventuel prioritering af dagsorden
Sager til orientering
Sager til drøftelse
Sager til beslutning
Eventuelt

Har en sag været præsenteret på et personalemøde, og ingen beder om at få sagen drøftet senere, vil lederen med rette opfatte det som en accept af orienteringen. Dermed vil lederen også forvente en accept af, at kunne gå videre med sagen som beskrevet.

HUSK:

Har du ikke sagt FRA - har du sagt TIL!

Opgaver for en tillidsrepræsentant

Der bliver i dagligdagen truffet så mange afgørelser, at det ikke er muligt at drøfte alle spørgsmål lige intensivt.

Derfor er indflydelsessystemet bygget op således, at der *gensidigt* skal orienteres om **alle** spørgsmål der vedrører arbejds-, samarbejds-, personale- og arbejdsmiljøforhold.

Hvis der skal laves undersøgelser før et punkt kan blive drøftet eller besluttet, er det en god ide at skrive ned i referatet:

- hvad skal der undersøges, før man egentlig kan drøfte problemstillingen
- hvem der undersøger spørgsmålet og
- hvornår punktet kommer på dagsordenen igen

Eksempel

Før punktet "bemanding mellem jul og nytår" bliver drøftet, er det en god ide, at der ligger en opgørelse over det forventede børnefremmøde, samt en liste over hvem der har ferie eller afspadsering til gode. Endelig kan der være besluttet nogle retningslinjer for ferieafvikling mellem jul og nytår på et tidligere personalemøde, som skal findes frem.

Det er en god ide, at det punkt som skal drøftes, belyser de forskellige elementer i et besluttingsgrundlag, samt eventuelt indeholder et forslag til en beslutning med en underbyggende begrundelse. Det har den fordel at sagen er velbeskrevet i dagsordenen, at alle får lejlighed til at kunne forberede sig alene ved at læse dagsordenen, samt at det er forholdsvist let at skrive referat på selve mødet, dels om hvad der blev besluttet, og dels hvad der er begrundelsen for beslutningen.

¹Det er derefter let at slette de, der ikke deltog i mødet

²Man kan eventuelt have fast referent. Hvis referatet ikke skrives på mødet, er det vigtigt at tid til referatskrivning bliver taget med i skemalægningen.

³Tages kun med hvis referatet ikke blev skrevet på selve mødet

Som tillidsrepræsentant har du en meget vigtig funktion i at samarbejde med ledelsen om at lave dagsordenen så god og beskrivende som muligt.

Referat

Referater fra personalemøder er vigtige for at kunne fastholde såvel de emner der er blevet orienteret om som de emner der er truffet beslutning om. Referater må gerne være handlingsrettede, altså hvem gør hvad hvornår, og hvilke beslutninger er truffet.

Det er en god ide at skrive referaterne på selve mødet, dels fordi man bedre kan huske, hvad der blev sagt, og dels fordi det altid tager længere tid at skrive referat nogle dage efter.

Hvilke sager tages på personalemødet og hvilke ikke.

Der er sager der ikke er egnet til at drøfte på et personalemøde, f.eks. personsager, tjenstlige samtaler m.v., hvor spørgsmålene kan være for personlige og tillidsrepræsentantens tilstedeværelse er et tilbud til den enkelte om bistand.

Det er derfor vigtigt, at der bliver truffet en beslutning om hvilke typer sager der drøftes hvor, og at det bliver skrevet ind i referatet.

Hvis dialogen stopper

Dialogen på arbejdspladsen er et naturligt og vigtigt element for, at kunne løse de mange opgaver i fællesskab. Det kan dog ske, at dialogen ikke fører til en fælles opfattelse af problemstillingen og det kan derfor blive nødvendigt at inddrage andre for at

- vedligeholde dialogen
- lukke nogle debatter ved at afgøre hvem der har ret eller
- intervenere i dialogen

Diskussioner der ikke fører til et rimeligt resultat kan f.eks. løses ved at sende sagen ud af institutionen til BUPL.

- Hvad gør I på jeres institution hvis dialogen stopper?
- Har I besluttet hvordan jeres uenigheder skal afgøres?

Hvor skal sagen sendes hen?

For at finde ud af hvor en sag om uenighed skal sendes hen, er det selvfølgelig afgørende hvilken sag uenigheden drejer sig om.

- Er det f.eks. et spørgsmål om forståelsen af overenskomsten, er det din opgave som tillidsrepræsentant at sende sagen videre til BUPL for derved at få løst sagen
- Er det et spørgsmål om interne retningslinjer, kan sagen forelægges for personalemødet med SU-status, som har til opgave at hjælpe med forståelse af bestemmelserne, men også at hjælpe med at få sat dialogen på skinner igen
- Er forholdet f.eks. hvilke principper der skal være fremherskende for samarbejdet med forældrene, bør sagen behandles i forældrebestyrelsen.

Hvordan løses sagerne?

Med de mange regelsæt, der regulerer daginstitutionsområdet, er der mange muligheder for at videreføre uenigheder. Sagerne kan videreføres i (forældre)bestyrelsen, ved faglig mægling og ved en politisk henvendelse.

Din opgave som tillidsrepræsentant er, at:

- opstille handlemulighederne
- prioritere handlemulighederne
- formulere målet for den konkrete dialog
- vælge det rette forum og sikre at uenigheden sendes videre

Det kan anbefales at snakke med BUPL, når du skal tilrettelægge din strategi. Systemet er bygget sådan op, at når dialogen på et niveau er stoppet, kan den sendes videre op i systemet. Dialogen kan være stoppet, fordi man ikke kan blive enige, eller fordi sagens afgørelse ligger uden for lederens kompetencer.

Godt at huske

Som tillidsrepræsentant er det din fornemste og generelle opgave at agere i de sammenhænge og forhandlingsarenaer hvor du har kompetence - ikke blot at reagere på andres beslutninger, hensigter og overvejelser.

Du kan ikke have alt i hovedet, så noget af det, der er godt at huske, får du hermed på papiret.

- Du skal sikre, at emner der vedrører arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold sættes på dagsordenen på personalemøder med SU-status
- Sæt eventuelt arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold på dagsordenen som et fast punkt
- Bed om at få eksperter til at forklare, hvis der er noget, du ikke forstår
- Bed om at få god tid til behandling af alle spørgsmål
- Vær sikker på om dagsordenpunkter er til orientering, til drøftelse eller til beslutning
- Du er ikke TR på egne vegne - husk dit "bagland"
- På personalemøder med SU-status skal I kun drøfte/beslutte inden for lederens kompetenceområde
- Hvis du ikke er enig så få dine særstandpunkter ført til referat og bed om at få læst op af referatet. Det er **dine synspunkter** og ikke referentens, der skal føres til referat
- Forlad aldrig et punkt på dagordenen, før referenten har læst konklusionen op
- Mener du at noget er forkert, så få det behandlet på personalemødet med SU-status
- Er du i tvivl så bed om en pause
- Stil skriftlige spørgsmål og bed om skriftlige svar når du finder det nødvendigt

Henvisning:

BUPL – Forbundet for pædagoger og klubfolk

Blegdamsvej 124, 2100 København Ø

www.bupl.dk

Bettina K. Gottlieb enten via e-mail bgl@bupl.dk eller på telefon 3546 5162

Egne noter og overvejelser..