

Introduktion av kursen och dess syfte

- **Målsättning:**
 - Hjälpa er förstå, hantera och hjälpa "besvärliga" och sjuka medarbetare, på ett sätt som blir bra för både dem, organisationen och er själva.
 - Kunna prata med alla om allt. Skicka in vem ni vill till mig, jag hanterar det.
- **Man måste in och prata med de besvärliga.** Hjälp dem se problemen ur ditt perspektiv. Försök få dem att se fördelarna för egen del med att vara rimligt lojala och flexibla och att samarbeta där det är psykologiskt möjligt för dem (ingen av oss far väl av att samarbeta med alla om allt, det beror på vilka anpassningar man behöver göra).
- Ledarskap handlar i hög grad om att kunna hantera alla människor som kommer i ens väg, även de mest besvärliga, och för att kunna göra det behöver man veta något.
- För att kunna förstå, lära och leda andra **behöver jag först själv lära mig** det jag vill att den andre ska förstå. Jag kan bara lära ut det jag själv kan.
- De bilder jag visar är i första hand tänkta att ge er de kunskaper ni behöver för att **ni ska kunna undervisa** era besvärliga klienter/medarbetare.
- **Vi har alla dubbla roller:** vårdgivare/chef/HR-ansvarig **och** medarbetare. Så lyssna ur båda perspektiven - vad kan jag använda mig av för att bli effektivare i min yrkesroll **och** hur kan jag själv må bättre, få ut mer av mitt arbete och vara en uppskattad medarbetare?
- **Trippeln psykisk sjukdom, besvärliga människor och organisationens stress.** Denna kurs kompletterar grundkursen om psykisk sjukdom med personlighets- och stressrelaterad besvärlighet. **Du behöver känna till den "vanliga" psykiatrin för att kunna sortera ut de som faktiskt är psykiskt sjuka** och hjälpa dem till rätt vård/ behandling innan du börjar dribbla med resten.
- **Ingen ledarskapskurs och ingen kurs om organisationens stresshantering,** men jag tar mig friheten att ta upp litet av varje utanför huvudfåran om jag bedömer att det kan ha ett värde för er i ert arbete. Mer material finns på min hemsida.
- **Olika "nivåer" av stresshantering:** Kollektivt/organisatoriskt, jag själv och min egen stress, vanliga/friska individer, "besvärliga" individer, psykiskt sjuka individer,
- **Man behöver kombinera organisatoriska åtgärder med individuellt anpassade insatser.** Vad behöver just du av oss för att må bra och ge allt du har här?
- **Vikten av att leda sig själv effektivt går som en röd tråd under kursen** eftersom det är en förutsättning för att kunna leda andra. *"Private victories precede public victories". (Stephen R. Covey).*
- **Återkoppling svårt och riskabelt.** Ju större behov desto större svårigheter med att ta emot återkopplingen och desto större risk för att det går snett. Narcissister uppfattar kritik i allt, och tål inte kritik.

Några centrala tankegångar

- **Folk som betar sig märkligt eller destruktivt gör det vanligen för att de *förstår* för litet.** För att förstå mer behöver de **veta** mer. Någon behöver med andra ord förklara ett och annat för dem – troligen jag själv om det är jag som har att hantera svårigheterna.
- Mitt jobb som chef är en oavbruten pedagogisk utmaning där jag med en dåres envishet försöker förklara för medarbetarna hur vår arbetsplats (ibland även andra delar av världen) fungerar och vad vi förväntar oss av dem. **Vad behöver denna människa förstå för att kunna handla mer i linje med vilka vi är och vad vi gör här hos oss?**
- **"Besvärliga" människor *tänker* i ett eller flera avseenden annorlunda.** Jag behöver förstå hur den andre tänker om jag ska kunna påverka och hjälpa henne. Hur ser det egentligen ut inne i denna hjärna? En och annan är förvisso störande impulsstyrd, men vanligen är den andres beteende rationellt utifrån hur hen tänker och vad hen förväntar sig. För att jag ska kunna hjälpa den andre till den förståelse hen behöver måste jag först själv förstå hur hen tänker här och nu. ***"Seek first to understand, then to be understood"* (Stephen R. Covey).**
- **Fråga om du vill förstå den andres kartor.** *Hur tänker du just nu? Hur har du kommit fram till det här? Minns du hur du tänkte då? Berätta mer! Hjälp mig förstå hur du tänker, vad du förväntar dig, vad du vill, vad du försöker åstadkomma och vad du önskar från mig.* Carl-Fredrik, fem år: *Så du tänker **så** du!*
- **När den andres beteende ter sig obegriplig för dig, säg det.** Ärligt talat förstår jag inte alls vad du håller på med och vad du försöker uppnå just nu, och jag skulle uppskatta om du försöker hjälpa mig förstå. När det är riktigt illa kan du försöka komma vidare med en eller ett par mer offensiva frågor: *Vad handlar det här om, egentligen? Allvarligt talat, vad gör du här hos oss? Vad får dig att vara kvar här trots din besvikelse över...? Är inte ditt enda liv för värdefullt för att slösas bort det på ett ställe som det här? Du är som fri att göra precis som du vill, men du kan lika litet som någon annan välja konsekvenserna av dina val. Det finns vad man kan kalla psykologiska naturlagar. "Gör vad du vill sa Gud, och betala för det!" (spanskt ordspråk). Vilka konsekvenser tror du att ditt val kommer att få, och är det verkligen vad du helst vill?*
- **Bristfälliga kartor** grusar mina möjligheter till välmående och ett gott liv eftersom jag inte kan hantera den värld jag inte ser och inte förstår. Min skeva verklighetsuppfattning skapar friktion i mina relationer och orimliga förväntningar överlag. Att leva i en skenvärld gör mig stressad eftersom den kontroll jag enligt krav- och kontrollmodellen behöver för att matcha kraven på mig minskar i proportion till vad jag inte lyckas begripa. Risiga kartor kommer med andra ord att orsaka problem och konflikter, göra mig mindre omttyckt, få mig att må sämre och kanske bli psykiskt sjuk. *"You are entitled to your own opinions, but not to your own facts."*
- **Att prata med den besvärlige om "personlighetsstörning" eller "personlighetssyndrom" är inte alltid så hjälpsamt.** Tala hellre om "drag av" eller om "mönster".
- **Jag förundras över hur litet somliga verkar lära sig av sina erfarenheter.** Vi behöver dra **slutsatser** av våra erfarenheter om de ska vara till någon nytta, och många behöver hjälp med det. **Rimliga** slutsatser, märk väl. *Så vad innebär detta för dig? Det låter inget vidare, vad tänker du göra åt det?* Mindre kravfyllda varianter: *Ska vi gå igenom vilka alternativ du*

har att välja på och se om du kan bestämma dig för hur du ska gå vidare? Vad skulle jag kunna hjälpa dig med?

- **Det är helt okay med hög självuppfattning, stort intresse för mig själv och hög integritet om jag också bryr sig om andra.** Det finns en "sund narcissism" som bottnar i god självkänsla. Jag är värdefull och mitt liv handlar om något viktigt så jag ska se till att det blir bra både för mig och andra. Men när jag **bara** intresserar mig för mig själv blir det problem.
- **Medarbetarens som det förefaller klena lojalitet med arbetsgivarens förväntningar beror inte alltid på självupptagenhet** och ovilja att ställa upp. Ofta handlar det snarare om att personen har legitima krav på sig från fler viktiga personer än sin chef. "Egoisten" på jobbet kan kanske inte samtidigt uppfylla kollegornas, de sjuka barnens och den missnöjda hustruns oförenliga förväntningar på honom och ser sig ingen annan råd än att i denna konflikt välja bort jobbet för att kunna ta hand om sina sjuka barn. "Egoism" handlar inte alltid om egoism. Människor har ett liv, så även våra medarbetare. Hjälp dem fortsätta ha det om du vill ha nöjda och högpresterande medarbetare. Lojalitet är inget du kan kräva, det är en konsekvens av att du behandlar dina medarbetare väl och hjälper dem få vad de behöver på jobbet och av dig.
- **Det är bra för livsupplevelsen och hälsan att brinna för något.** Det måste finnas ett *bra* sätt att brinna på, ett sätt där man inte riskerar bli utbränd. Brinna på deltid? George Bernard Shaw blev troligen inte utbränd eftersom han kombinerade sina egna höga krav på sig själv med en upplevelse av djup mening med sitt liv: *"This is the true joy in life, the being used for a purpose recognized by yourself as a mighty one; the being a force of nature instead of a feverish, selfish little clod of ailments and grievances complaining that the world will not devote itself to making you happy. I am of the opinion that my life belongs to the whole community, and as long as I live it is my privilege to do for it whatever I can. I want to be thoroughly used up when I die, for the harder I work the more I live. I rejoice in life for its own sake. Life is no "brief candle" for me. It is a sort of splendid torch which I have got hold of for the moment, and I want to make it burn as brightly as possible before handing it on to future generations."*
- **Bland det viktigaste för min livskvalitet är min förmåga att hitta en bra balans mellan integritet och samarbete, mellan mina personliga övertygelser och vad jag finner mig i och anpassar mig till.** Att samarbeta med andra är inte svårt *så länge som* det handlar om något jag själv vill, men ju mer jag måste anpassa mig och göra avkall på sådant som är viktigt för min integritet desto mer smärtsamt och destruktivt blir detta samarbete för mig. Jag ska inte anpassa mig till vad som helst; det finns lägen man gör klokt i att vägra "gilla". Två säkra vägar till ett miserabelt liv är att samarbeta med alla om allt och belönas med ett marionettliv som slutar i utbrändhet redan i unga år, respektive att vägra samarbeta med någon om något och få betala priset i form av ensamhet och utanförskap. Inget är som bekant gratis i livet. **Vem** ska jag samarbeta med och **varför? Vad** ska jag anpassa mig till och **hur mycket?** Vad **kostar** det att vara med här är vad saken gäller.
- Jag tar i texten "Fel på individ eller grupp?" upp **de svårigheter som uppstår när en aningslös chef varit på kurs och fått lära sig att bättre kommunikation är svaret på gruppens konflikter.** Så **kan** det förstås vara, men ibland handlar problemet inte om bristfällig kommunikation. Om den chef som har att hantera en konflikt som de facto beror på en avvikande individs beteende inte inser att en konflikt ibland bara är den enes fel kan det snabbt sluta illa. Det är en kränkning av oskyldiga medarbetare att med hänvisning till

kålsuparteorin begära att de ska lösa gruppens konflikt när de inte bidragit till att skapa den. Medarbetare på samma hierarkiska nivå kan **inte** alltid lösa sina konflikter, så hjälp dem med det om du inte vill att psykopaterna ska ta över i organisationen. Den egentliga utmaningen vid konflikter är att reda ut vad som faktiskt handlar om problematisk gruppdynamik och vad som snarare handlar om en viss individs destruktiva agerande. Den chef som inte förstår detta kan lätt förorsaka större skada än den ursprungliga konflikten och dess konsekvenser; chefen och hens dysfunktionella föreställningar om konfliktlösning blir det större problemet. Medarbetare förväntar sig en rättvis chef. Domen mot den chef som inte är rättvis kan bli skoningslös, och den brist på förtroende som följer riskerar ödelägga det framtida samarbetet.

Hur ser du på de du är satt att leda?

- Min hustrus besked från sin rektor när hon begärde högre lön: ***Då får du göra skitjobbet också - då får du börja ha personal!*** Så kan man också se på sina medarbetare.
- Eller kan man se på medarbetarna som Moder Theresa som vid en föreläsning för en stor internationell organisation om ledarskap länge ser ut över folkhavet innan hon till sist frågar: ***Tycker ni om era medarbetare?*** Varpå hon lämnar podiet.
- **När jag coachat chefer har jag snabbt kunnat konstatera att alla har en "besvärlig" person i sin närhet** som de behövt hjälp med att hantera - medarbetare, underordnad eller sin egen chef.
- **I nära relationer är vi alla besvärliga för varandra ibland.** Alla chefer jag haft hittills, min fru, mina barn och min mamma. Besvärlighet är en *relation* mellan två parter. Man kan inte vara tillsammans med andra utan smärta.
- **Denna "besvärlighet" hotar vårt välmående eftersom goda relationer är avgörande för vår livskvalitet och vår hälsa.** De uppstår inte av en slump; de är resultatet av ett antal väl definierbara beteenden och personliga egenskaper. Prova att ge brett och frikostigt till människor omkring dig och se vad som händer!
- **Den allra besvärligaste människan i mitt liv är utan tvekan jag själv.** Missköter mig år efter år, sover för litet, äter för mycket choklad, sviker ständigt mina löften till mig själv, glömmer saker jag verkligen inte bör glömma... listan är oändlig. Strängt taget har jag skapat minst nittio procent av svårigheterna i mitt liv alldeles själv.
- **Det ligger ett stort hälsovärde i att tro att andra vill mig väl,** i att leva i en trygg värld med pålitliga vänner som tycker om mig med alla mina fel och brister. Och det är högst ohälsosamt att vara misstänksam och paranoid med den kroniska stress som följer. Långvarig stress dödar. Att vara ensam är det svåraste, farligaste, mest hotfulla och stressande jag kan utsättas för. Uteslutning ur flocken ledde för inte så länge sedan till en säker död så det är inte svårt att förstå att ensamhet - som ju är en signal om att vi inte duger och inte får vara med och att vi snarast måste försöka ta oss in i gemenskapen igen - är skadligt för oss. *Hjälp* människor med deras ensamhet! Ibland lättare sagt än gjort eftersom ensamhet ibland, i likhet med goda relationer, har ett samband med personens sätt att vara i världen.
- **Likvärdighet:** Båda parter tankar, synpunkter, känslor, önskemål och behov är lika mycket värda och har samma berättigande. Gäller alltså även dina medarbetare.

- Om ledningen stämplar medarbetarnas synpunkter och invändningar som **gnäll, negativism, bromskloss och förändringsovilja** får man en kultur utan det man mest behöver för en bra utveckling och ett trivsamt klimat – autentisk återkoppling i båda riktningarna. Utan medarbetarnas vägledning och engagemang kan man inte ta ut en bra kurs. **Så stäng inte ner din viktigaste kanal till nödvändig återkoppling.** Och glöm inte tacka medarbetarna för deras bidrag.
- **Rädd för att puckona ska missbruka din vänlighet, dina arbetsmiljöambitioner och att du bjuder in till dialog?** Rädslan är inte helt ogrundad, det *finns* besvärliga medarbetare som fordrar särskild handläggning utifrån de svårigheter de har. Det är viktigt att de inte får för mycket uppmärksamhet och att de inte tillåts avgöra hur du utövar sitt chefskap. **Du kan inte låta dina värsta medarbetare styra hur du tar hand om de normala nittiofem procenten.** Ägna dig åt den tysta och välfungerande majoriteten, vårda dina vettiga medarbetare, de som gör jobbet och som dessutom förmår se och uppskatta det de får.
- Folk struntar i om företaget är bäst i världen om tre år, eller vad annat ledningen kokat ihop i tro att medarbetarna behöver motiveras. Det behöver de inte alls, men man behöver låta bli att avmotivera (demotivate) dem. Normala människor *vill* göra ett bra jobb, det är så vi får något tillbaka av livet. Ovillkorad kärlek är för bebisar och hundar - vi övriga får vackert förtjäna vår kärlek, vilket normalt folk begriper. De flesta som ställer in dojorna men inget mer gör det p g a missnöje med arbetsförhållandena och ledningen, inte för att de är födda lata och ointresserade.
- Men hur stor del av ökningen av den stressrelaterade psykiska ohälsan står egentligen arbetsplatserna för? **Det finns god anledning att tro att sjukskrivningsepidemin drivs även av befolkningens allt vidlyftigare privata ambitioner.** Det är den samlade belastningen som räknas, om man försöker hinna med alltför mycket blir man förr eller senare sjuk av det.

Samtal med kvalitet förutsätter kunskap och förståelse

- **Ambitionen med kursen: Förståelse, för att kunna göra och göra rätt.** Chefens möjlighet är att vara "on top of" situationen genom kunskaper och förståelse. Alla vill ha verktyg och redskap, men för att kunna förstå och hantera de svårigheter man möter behövs först och främst **gedigna kunskaper** inom området. En kompetent chef har många strategier att ta till vilket ger den flexibilitet som följer av att kunna välja förhållningssätt.
- **Målet är att ge er de kunskaper ni behöver för att kunna föra de samtal ni behöver ha.** Det handlar om *kvaliteten* på era samtal. Ni behöver kunna tänka kring det ni ser och förmedla vad ni vill ha istället. Gott självförtroende när det gäller samtal handlar om att känna att **jag kan prata med alla om allt.** Vem och vad jag än möter kan jag hantera det effektivt och ändamålsenligt, vilket förstås inte är liktydigt med att jag kan lösa allt eller att alla kommer att vara nöjda med mig.
- **Ni vill naturligtvis ha ett recept,** en metod, en sjupunktslista över hur man gör. Sorry, men detta är en mellan-raderna-kurs. Ju fler sätt ni har att tänka kring ett problem och hur man kan göra, desto friare blir ni att hitta något sätt som fungerar i varje situation. Vi behöver inte ett recept, däremot gärna en kokbok. Eller ännu hellre så stor vana och erfarenhet att allt vi behöver är ett antal bra ingredienser.

- **Alla vill ha en metod, och metoden är: prata med folk!** Men anpassat, utifrån just denna persons personlighet och förutsättningar. **Vi behöver breda kunskaper och ett flexibelt tänkande för att möta rigida medarbetare.** Vår fördel är att medan den besvärlige medarbetaren ofta har ett ena tänkesätt så kan vi tänka på många olika sätt och ha många olika strategier att välja bland, utifrån vem det är vi pratar med. Vad är det här för person egentligen? **Patientens rigiditet och enkelspårighet måste vi möta med desto fler egna sätt att välja bland.** Rigiditet möts med flexibilitet, ilska med empati och undfallenhet (visa strupen), högljuddhet med låg röst och mildhet. Lågaaffektivt bemötande bra ibland, ibland inte (men var f f a lågaaffektiv mot dig själv).
- **Man behöver känna till alla varianter av och orsaker till besvärlighet som finns** för att kunna hantera samtliga personer effektivt. Förståelse är en förutsättning för att kunna vidta adekvata åtgärder, och man kan inte "förstå" om man inte vet vad som "finns". Man kan inte hantera den som underpresterar likadant när det beror på depression som på rättshaverism som på Asperger som på en undermålig chef som på... Man måste förstå!
- **Väldigt obehagligt att möta ett slätt och "neutralt" ansikte,** inte kunna läsa av den andres reaktion. Film "still face". Somliga har felaktigt fått för sig att det är "professionellt" att inte visa sina känslor eller vad man tycker och tänker. Som någon med Asperger måste ha det hela dagarna. Att vara professionell är att göra det som blir bäst för den andre.

Fler tankar

- **Uppgiften är att uppfostra era besvärliga medarbetare.** De behöver er hjälp med att **tänka annorlunda**, tänka på sätt som fungerar för alla inblandade. Och då måste du själv först ha en god förståelse och massor av idéer för att kunna lära upp den andre.
- **Se beteendestörningar som bristande färdigheter.** Vad behöver denna människa förstå och lära sig, och hur kan jag hjälpa henne med det?
- **För detta behöver du först själv förstå den andres kartor:** "Hur tänker du nu?" C-F: "Så du tänker så du!"
- **Dåliga kartor och orimliga förväntningar medför brist på kontroll** (krav/kontrollmodellen), eftersom vi inte effektivt kan hantera en värld vi inte ser som den faktiskt är. Vi hanterar då en skenvärld.
- **Inlärd hjälplöshet** är ett känt och ohälsosamt tillstånd. Men inte heller bra att tro att man har kontroll där man inte har det. Whitehallstudierna: Sjukast längst ner, inte högst upp.
- **Man behöver dra slutsatser av sina erfarenheter för att de ska vara till någon nytta.** "Så vad innebär detta för dig?" Hjälptill! Den viktigaste och samtidigt svåraste och mest provocativa frågan: "Ok, det låter inget vidare. Vad tänker du göra åt det?" Lindrigare version: "Ska vi undersöka vilka alternativ du har att välja på?"
- **Somliga är hopplösa och vill helt inte medverka oavsett vad vi gör.** Våra patienter slutar ta medicin inom tre månader trots livshotande sjukdom ibland. Samt ger motstridiga uppgifter, om de alls berättar sanningen.
- **Att leva utifrån sina djupaste övertygelser** är en väg till självkänsla, lycka och upplevelse av mening men ger inga garantier för ett lyckat slutresultat. Breivik och IS är båda starkt

värderingsstyrda. Övertygelserna behöver vara grundade i korrekta principer för att någorlunda säkert leda till något gott för dess innehavare och resten av världen.

- **Leva med integritet:** Vad vill du att dina närmaste ska säga på ditt begravningstal? Hur många skulle öh t infinna sig?
- **Ibland inte en konflikt mellan mig och den andre utan mellan olika andras krav på personen.** "Egoisten" på jobbet försöker kanske kryssa mellan jobbets, de sjuka barnens och den missnöjda hustruns förväntningar på honom, väljer t ex bort jobbet för sina sjuka barn. **Folk har ett liv**, även våra medarbetare. Hjälp dem ha det om du vill få nöjda och tacksamma medarbetare.
- **Det finns en sund narcissism.** Ok med hög integritet om jag också bryr mig om andra.
- "Satisfied needs don't motivate". Vilket bland annat innebär att **folk är gladast under pågående, väl synlig förbättringsfas** och sedan vänjer sig och börjar ta det uppnådda för givet. Tacksamhet är ingen svensk paradgren. Och att det är svårt att få de som redan är nöjda med situationen att förstå att den är en följd av tidigare medarbetares ansträngningar och att de har ett moraliskt ansvar för att ta upp stafettpinnen.

Chefen och arbetsmiljön

- En viktig uppgift är att **skapa en så bra arbetsplats som möjligt för alla medarbetare**. Därigenom minimerar man antalet medarbetare som uppfattas som "besvärliga".
- Det är egentligen inte särskilt svårt att ordna en bra arbetsplats om man bara har stöd uppfifrån och rätt förutsättningar. **Medarbetarna kan tala om vad de behöver och vill ha om vi bara frågar dem. "Just ask!"**
- **Gott ledarskap handlar i hög grad om samtalskonst och samtalskvalitet.** Nyckeln till att vara en bra chef är att prata med folk, på riktigt, om det som är viktigt för dem. Gott självförtroende i detta sammanhang: Jag kan prata med alla om allt!
- **Den största insättning du någonsin kan göra: Ta väl hand om medarbetare i kris, som ställt till det för sig osv.** Lindra skammen och skulden, låt dem känna att de är helt okay oavsett vad som hänt.
- **Lathund för chefs arbetsmiljöarbete:** Lär upp dig själv, utbilda chefer och medarbetare, skaffa dig mandat och resurser, ta reda på hur alla faktiskt har det (fråga), identifiera högriskindivider, planera med samtliga, följ upp, ge återkoppling, justera regelbundet.
- Utan tillräckliga resurser och rimliga organisatoriska förutsättningar kan ingen aldrig så bra chef tillgodose kraven på en god arbetsmiljö. **Du behöver därför förvissa dig om stöd och mandat från din egen chef** att prioritera en god arbetsmiljö, och tillförsäkra dig de resurser som detta kräver. Det bör inte vara alltför svårt, eftersom det är väl känt att en god arbetsmiljö är enda sättet för organisationen att få ut allt medarbetarna är kapabla till. Missnöjda medarbetare drar, alternativt – ännu värre – stannar och ställer in dojorna men inte mycket mer.
- **Varje medarbetare är en viktig arbetsuppgift jag har fått att sköta.** Min syn på mina medarbetare styr vad och hur jag gör. Om jag ser dem som värdefulla människor som

självklart inte får riskera att bli sjuka på jobbet så följer en rad förpliktelser och insatser per automatik. **Leta efter och uppskatta det goda i varje medarbetare.** Det är mycket lättare att bry sig om den man respekterar och tycker om. Medarbetare som märker att du bryr dig om dem som människor, inte bara som produktionsmedel, förlåter dig en hel del, vilket du kan komma att behöva, förr eller senare.

- Skapa rutiner som säkerställer att **du pratar med samtliga medarbetarna regelbundet** om hur de har det, vad de finner värdefullt, vad de saknar, vad du kan göra bättre, vad de själva kan bidra med. Samtala både individuellt och i grupp, t ex vid APT.
- Visa att du menar allvar. Ordna det som behövs, tillsammans med medarbetarna när så är möjligt. **Ta hand om både den enskildes behov och de underliggande bristerna i systemet.** Som Stephen R. Covey säger: If you put good people in bad systems, you get bad results.
- **Vid varje sjukskrivning:** Ta kontakt, fråga vad som hänt, fråga om det finns något samband med arbetssituationen och vad ni i så fall skulle behöva ändra på. Agera utifrån svaret. Du gör en insättning hos din medarbetare även om frånvaron inte har något med arbetsplatsen att göra. Glöm inte att **den medarbetare som är missnöjd eller ställt till det för sig ger möjlighet till en mycket större insättning än den där allt är bra.**
- **Se till att varje medarbetare har en stödperson att vända sig till när det behövs.** Om denne kallas mentor, handledare, bollplank eller något annat spelar mindre roll, bara det är en medmänniska med gott omdöme och hjärtat på rätt ställe, som bryr sig på riktigt och tar sitt uppdrag på allvar. Det bästa är om personerna har en regelbunden kontakt även när ingenting särskilt händer eller har hänt, så att det finns en relation att falla tillbaka på. Ingen får riskera att stå ensam när det bränner till, vilket det lär göra förr eller senare.
- **Erbjud kollegiala samtalsgrupper för alla som vill vara med.** Dessa förebygger ohälsa och kan ibland bidra till att hjälpa sjukskrivna medarbetare åter till arbetet.
- **Hjälp medarbetarna att brinna för sina arbetsuppgifter på ett hälsosamt vis.** G B Shaw blev troligen inte utbränd. Det måste finnas ett bra sätt att brinna på, ett sätt där man inte riskerar bli utbränd. Brinna på deltid? Det är bra för livsupplevelsen och hälsan att brinna för något. Depressionen kommer ofta när den väntade belöningen uteblir, eller när någon lägger ner projektet.