

# CHEFENS DUBBELLIV

Från psykisk ohälsa till hållbart ledarskap



Hanna Wiik

# Innehåll

Jag vet hur det är .....	5
Tabu, skam och rädslor.....	12
Vad är ett hållbart ledarskap? .....	19
Tecken – och personer gjorda av stål.....	24
Vad du kan göra själv om du är drabbad.....	30
Vad kan du som är chef över chefer göra? .....	63
Ledarskapets betydelse för välmåendet.....	78
Avslutning.....	91
Lästips.....	93
Om författaren .....	94

## Kort om boken

Inledningsvis resonerar jag om varför det är så tabubelagt med chefer med psykisk ohälsa och vilken roll bekräftelse och status kan spela i sammanhanget. Därefter ger jag min syn på hållbart ledarskap och visar på tecken på psykisk ohälsa som kan vara bra att vara uppmärksam på. Inte minst lyfter jag fram varför det kan vara mycket svårt att fånga upp arbetsrelaterad ohälsa hos högpresterande personer.

Kapitlet därpå riktar sig främst till dig som är chef med psykisk ohälsa, eller i riskzonen, med tips på vad du kan göra. Därefter följer två kapitel som riktar sig till dig som är chef över chefer eller till dig som stöttar chefer inom arbetsmiljöfrågor och som handlar om hur chefer och organisationer kan utveckla sitt stöd och bli bättre på hållbart ledarskap. Jag tar också upp vikten av ett gott ledarskap för en god arbetsmiljö.

Avslutningsvis finns lästips och länkar till forskning på området för den som vill veta mer.



## Tabu, skam och rädslor

Det är mycket få chefer som är öppna med sin psykiska ohälsa. Jag tror att det beror på en rädsla för andras reaktioner.

Jag var rädd för att andra skulle tycka att jag var konstig, onormal och inte kapabel att sköta mitt jobb, att jag skulle bli utstött och avvisad eller betraktad som svag. Jag skulle vara ett lätt byte för dem som inte gillade mig och då skulle min karriär vara över. Samtidigt kände jag skam för själva beteendet som ohälsan orsakade – de negativa tankarna, isoleringen och ångesten. Och skuld över att jag inte klarade av att fixa situationen. Jag kunde ju lösa och hantera allt annat som kom i min väg, bara jag bestämde mig för det. Jag var ju stark, så varför kunde jag inte bara lösa det här och plocka bort det ur mitt liv?

Troligen hade det varit mycket enklare att säga något till andra om jag hade råkat ut för en bruten arm, fått lunginflammation eller haft någon annan fysisk sjukdom.

Att hålla mitt mående hemligt blev ytterligare en svårighet att hantera utöver själva måendet. Jag behövde vara ständigt medveten om vilka signaler jag skickade ut

och funderade på och oroade mig för hur mitt beteende kunde uppfattas. Allt det här tog kraft, energi och fokus från jobbet och från möjligheten att läka. Jag kämpade mot min ångest, oro och mina depressiva tankar varje stund alla dagar i många år, och slet för att visa upp en perfekt välfungerande och högpresterande fin fasad.

På många sätt spelar vi nog alla ett spel, i arbetslivet och ibland även privat, men det här var en skådespelarin-sats på hög nivå. Över tid är det inte hållbart att leva så.

I efterhand kan jag se att jag hade behövt hjälp tidigare för att komma ur situationen innan det gick så väldigt långt som det gjorde med bestående fysiska men och ett väldigt stort behov av återhämtning. Jag hade också behövt få stöd för att kunna vara mer öppen med min situation, för att minska pressen på mig själv att leva ett dubbelliv på arbetsplatsen. Jag hoppas att det under de kommande åren kan bli mer naturligt att vara öppen med att man även som chef mår dåligt.

### **Att fundera på**

- » Känner du skuld eller skam för din egen eller för någon annans psykiska ohälsa?
- » Varför tror du att det finns så starka tabun kring att vara chef eller ledare och ha psykisk ohälsa? Vad kan vi göra åt det?

## Chefsrollen innebär stark press

När du har en formell chefsroll är du under stark press från många olika håll. Du ska leverera resultat i verksamheten. Du ska skapa en bra stämning med välfungerande samarbete och god arbetsmiljö i ditt team. Du ska ansvara för budget, planering, uppföljning och ha beredskap för olika slags kriser. Du ska representera verksamheten i organisationen och utanför den, medverka i nätverk och olika evenemang. Förmodligen ska du också bedriva ett aktivt utvecklings- och förändringsarbete som transformerar verksamheten, och kanske göra nedskärningar. Varje gång du kommer in genom dörren eller blir synlig i ett (digitalt) möte är det som att du får en strålkastare på dig – du kan inte gå under radarn och allt du gör och säger har stor vikt.

Som chef behöver du tidigt inse att du inte kan göra alla nöjda. Alla kommer inte att tycka om dig och du kommer aldrig att bli klar med dina arbetsuppgifter. Det kommer alltid att finnas mycket mer att göra än du kommer att hinna med och

oavsett hur mycket du än lyssnar, skapar delaktighet och delegerar så kommer det alltid att finnas personer som vill att det ska vara på ett annat sätt. Du kommer



att känna dig otillräcklig på många olika sätt och det skapar ofta stress.

Jag tror vi ska vara öppna med att det innebär en stor press att vara chef. Det gör att om du inte mår bra innan du blir chef är det inte så sannolikt att du mår bättre av att vara chef. Har du en känslighet för stress och press, eller har du behov av att vara omtyckt av alla, så kommer du att få det tufft som chef – åtminstone om du ska driva förändring och utveckling mot tydliga mål och inom vissa ramar. Det betyder inte att du inte kan vara chef men du behöver hitta sätt att hantera den utsatthet som rollen innebär. Personligen har jag alltid trivts med att vara chef men jag tror också att pressen i chefsrollen har förstärkt min upplevda stress och i vissa delar bidragit till min psykiska ohälsa.

Vi behöver diskutera vad som är rimliga krav på en chef, vad som är möjligt att hantera i chefsrollen och hur förväntningarna ser ut på chefen. Här har organisationen ett stort ansvar att öppna upp för den här typen av samtal och skapa en tydlighet kring vilka förväntningar som finns på cheferna i en organisation. Ju tydligare förväntningarna kan kommuniceras, desto mindre blir upplevelsen att vara otillräcklig, vilket kan minska stressen. Det behöver också finnas en öppenhet om att även chefer kan må dåligt och att det är okej att prata om det.

## Att fundera på

- » Känner du till vilka förväntningar organisationen har på dig som chef?
- » Har ni diskuterat vad som är rimliga krav på cheferna i din organisation?
- » Känner du dig oftast tillräcklig eller otillräcklig i din chefsroll?

## Bekräftelse och status

Att vara chef innebär också att du blir bekräftad i organisationen och får högre formell social status. Om ökad press ligger i den ena vågskålen av att vara chef så ligger bekräftelse, status, makt att påverka och en högre lön i den andra vågskålen. För en del blir den här bekräftelsen och statusen så viktig att de tappar bort vem de är utanför jobbet, där titel och funktion inte spelar någon roll. En del tar med sig sin yrkestitel till privata sammanhang och lyfter gärna fram den för att visa hur framgångsrika de är. I vårt samhälle skattas framgång i arbetslivet väldigt högt och ger hög social status. Och givetvis ska man vara stolt över vad man har åstadkommit. Jag har själv känt en stark tillfredsställelse av att vara chef, ha en hög position och status, och jag har upplevt hur jag på grund av detta



har blivit bemött av andra på ett mer respektfullt sätt och att det har lett till många sociala fördelar.

Genom åren har jag mött många chefer som låtit sin yrkesroll bli en så stor del av deras personliga identitet att de inte vet vem de är utan en fin titel och status. Ofta har de här personerna en minimal fritid och har under många år låtit jobbet ta en väldigt stor del av deras tid såväl vardag som helg. Det kan absolut bottna i ett stort intresse för frågorna och ett genuint engagemang för sitt arbete. Det kan också vara ett stort behov av bekräftelse och status som ligger bakom. Här återfinner vi ofta prestationsprinsessor och -prinsar.

Jag har själv varit en typisk prestationsprinsessa och både bekräftelse och status var viktiga faktorer bakom att jag fortsatte göra en klassisk chefskarriär trots att jag mätte oerhört dåligt under flertalet av de här åren. Samtidigt hade jag ett stort engagemang för frågorna och en stark vilja att utveckla verksamheterna som jag ledde.

Innan vi går vidare kan det vara värt att stanna upp och reflektera över hur viktigt status är för dig. Och hur viktigt är det för dig i ditt privatliv att du är chef i ditt yrkesliv? Är du en av dem som biter ihop och fortsätter som chef fast att du egentligen inte mår bra av pressen som chefsrollen innebär?

 **Att fundera på:** 

- » Är bekräftelse och status i din yrkesroll viktigt för dig? Varför?
- » Berättar du gärna i privata sammanhang vilken roll eller titel du har på jobbet?
- » Hur skulle du beskriva eller presentera dig själv om du inte fick nämna din yrkesroll (styrkor, intressen, egenskaper med mera som inte har med jobbet att göra)?
- » Tar ditt arbete upp mer av din tid och energi än du egentligen skulle önska? Måste det vara så?
- » Varför är du chef, egentligen?

Under större delen av sitt liv har Hanna Wiik lidit av psykisk ohälsa, samtidigt som hon har varit chef och presterat på hög nivå. Eftersom hon var rädd för vad som skulle hända om sanningen kom ut gjorde hon allt för att dölja den.



Många chefer har det likadant. De mår dåligt och vågar inte berätta om det. Men måste de upprätthålla den perfekta fasaden?

I den här boken delar Hanna Wiik med sig av egna erfarenheter och tips för hur vi kan stötta chefer och ledare med psykisk ohälsa. Hon berättar också vad du själv kan göra om du är i riskzonen eller drabbad, och hur organisationer kan verka för ett mer hållbart ledarskap.

Även om det pratas mycket om stress och återhämtning lägger vi för lite fokus på chefsens hälsa och arbetsmiljö. Med den här boken vill Hanna bidra till att bryta tabut kring att vara chef med psykisk ohälsa.

*eget*  
förlag

KUNSKAP  
— PÅ —  
NOLLTID

ISBN 978-91-86951-91-7



9 789186 951917 >