

## Resan in i väggen – och tillbaka igen

Athina Pehrman är försäkringsmäklare, en hårt arbetande kvinna i en mansdominerad värld. Athinas roll som försäkringsmäklare innebär en blandad roll med stort ansvar för svenska multinationella företag och deras globala försäkringsprogram.

När Athina blev sjuk, hade varningsklockorna ringt sedan länge – men hon hade inte riktigt lyssnat till dem. Då hade hon jobbat drygt två år som ansvarsmäklare på Willis.

Men hennes resa hade börjat tidigare.

– Den började redan under min tid på Söderberg & Partners. Det var fantastiskt roligt att få vara med och bygga upp sakförsäkringsverksamheten! Men i en ny och mycket snabbväxande organisation är det svårt att inte ta tag i allt som behöver göras även om det egentligen inte är ditt ansvar, konstaterar Athina och fortsätter:

– Som kvinna var det lätt för mig att ta på mig arbetsuppgifter som jag såg behövde göras men som ingen annan tog ansvar för. Det slutade med att jag mer eller mindre hade fyra roller; som bolagsjurist, Compliance Officer, som försäkringsförmedlare och som allt-i-allo. Ingen stoppade mig. Jag satte själv ribban för hur mycket tid jag investerade i jobbet. Men det var ju så roligt!

### Svårt att låta bli

Det var lika roligt även på Willis. Här fick hon dessutom arbeta med stora kundkonton och internationella försäkringsprogram som varit hennes dröm sedan länge. Avdelningen var från början liten och hon fick hugga in på lite av varje.

När hon sedan hamnade på en betydligt större avdelning efter en omorganisation, såg hon saker som var eftersatta. Sin vana trogen, högg hon tag i även dessa – utan att egentligen blivit ombedd att göra det.

– Jag såg behoven och det var svårt att låta bli, berättar Athina.

Tidigare hade hon haft ansvar för flera kunder tillsammans med sin chef. Med tanke på att han nu fick ett kraftigt utökat personalansvar, var detta nu inte längre möjligt. Med facit i hand, kan Athina nu se mönstren i det som ledde fram till det, till synes, oundvikliga.

### Hålla näsan över vattenytan

– Jag anser mig själv vara ambitiös, välstrukturerad, noggrann och jag levererar i tid och med hög kvalitet. Jag ställer väldigt höga krav på mig själv och jag har ett stort bekräftelsebehov, jag är en traditionell s.k. duktig flicka. Då är det lätt att hela tiden skaffa sig nya uppgifter och att alltid vilja leverera ett perfekt resultat. Det är helt

enkelt svårt att säga nej. Jag vill ju så gärna vara tillgänglig för alla och prestera på topp – hela tiden!

Samtidigt hade hon hela sin livssituation, med familj och barn, att ta hänsyn till.

– Det gällde att hålla näsan över vattenytan. Min enda återhämtning var att lägga mig tidigt på vardagarna och att ligga och sova på lördag och söndag, så mycket som det gick. Det fanns ingen tid för positiv återhämtning med egen tid och egna aktiviteter.

Resultatet lät inte vänta på sig. Athina gick in i den ökända väggen. Men hon tog sig tillbaka igen.

– Willis hade en sjukvårdsförsäkring, som möjliggjorde att jag fick professionell hjälp snabbt och att jag fick hjälp att komma tillbaka på mina egna villkor. Jag har lagt ner mycket krut på att ta mig bort ifrån mina egna, skadliga beteenden på jobbet, att inse mina begränsningar och att acceptera att jag kan leverera bra resultat utan att behöva prestera på topp hela tiden - att vara "good enough" duger bra.

### Håller koll

Självklart har Athina funderat mycket över vad som hände, hur hon hade kunna undvika att det gick som det gick – och vad hon ska göra för att inte hamna där igen.

Athina har lärt sig att tolka sina varningssignaler och att ta dem på allvar. Hon håller koll på sin arbetsbelastning och ser till att hon har tid för positiv återhämtning och egen tid efter arbetet.

- Jag har fått lära mig många värdefulla knep om hur jag behåller min almanacka i balans mellan arbete och fritid. Det gäller att vara tydlig mot mig själv och mot andra och att inte ge efter och avboka något du sett fram emot att göra bara för att det är för mycket på jobbet just nu. Jag är också mer effektiv de timmarna jag är på jobbet och jag har lärt mig att stänga av min arbetsmobil och mina mejl på kvällar och helger.

– Det finns många i samhället idag som tycker det är skamligt att bli sjuk och att ens karriär skulle vara slut. Sådana uppfattningar måste man snabbt komma bort ifrån. Istället gäller det att ta tag i sina skadliga beteenden och förändra sitt förhållningssätt och bestämma sig för vad som är viktigt i livet, man lever ju bara en gång.

### Delat ansvar

En av hennes viktigaste insikter är att det finns ett delat ansvar för resan tillbaka.

– Företaget kan göra en hel del, vilket Willis alltså gjorde. Men jag själv har också ett minst lika stort ansvar för att se till att jag inte hamnar i samma situation igen.

En rot till de problem som Athina fick, tror hon att man kan hitta i dagens uppkopplade samhälle. Idag krävs det att vi ständigt är tillgängliga. På det här området finns långt ifrån alltid en uttalad företagspolicy och risken är stor att man tar

på sig ett självpåtaget ansvar. Det leder lätt till stress, när man vänjer kunderna och kollegorna att man är tillgänglig dagens alla timmar och veckans alla dagar.

### **Skillnad mellan manligt och kvinnligt**

– En annan viktig orsak tror jag att man hittar i skillnaden mellan manligt och kvinnligt. Kvinnor har en tendens att ta på sig ett större ansvar när det ser att det är något som inte fungerar som det ska. Det är inget direkt uttalat, inget som förväntas – men så gör vi hemma!

Athina pekar också på att kvinnor som gör bra ifrån sig, hela tiden måste tänka på att synas. Enligt henne ligger inte detta alltid i den kvinnliga naturen.

Och därmed är inte steget långt till att vi under samtalet glider in på det kvinnliga ledarskapet.

### **Bli bättre på nätverkande – men också på att förstå**

– Den här synligheten handlar om att vi som kvinnor måste bli bättre på nätverkande. Men det handlar också om att män och kvinnor lär sig förstå och ta hänsyn till varandra. Kvinnor måste få vara kvinnor, på kvinnors villkor.

– Det finns också en annan uppförsbacke. Från min generation och framåt har vi alla, män som kvinnor, blivit uppfostrade att ta för oss. Det tråkiga är att vi kvinnor då måste vifta betydligt mer med handen, för att höras och synas.

### **Problem med platta organisationer**

Athina har även en hel del tankar kring chefsrollen. När omorganisationen på Willis skedde, blev den nya organisationen väldigt platt. Det blev plötsligt många fler som skulle rapportera till hennes chef och den tid som fanns att ägna åt var och en krympte drastiskt. Det här ställde nya krav på organisationen, både på chefs- och medarbetarrollen.

Det finns problem med platta organisationer, men det finns vägar att lösa dessa:

– Det finns tre viktiga saker som kan underlätta. För det första måste chefen självklart förstå att han eller hon har ett ansvar för alla sina medarbetare och se till att fördela arbetsuppgifterna på ett så bra och rättvist sätt som möjligt men också att följa upp arbetsbelastning och se till att alla arbetar så effektivt som möjligt. Men för det andra måste också medarbetarna känna ett ansvar för helheten. Och för det tredje är det viktigt att alla tar hänsyn till varandra och ställer upp för varandra, betonar Athina.

### **Vet gränserna**

Hur ser då situationen ut för Athina idag?

– Den är helt annorlunda, även om jag hela tiden får se upp med att inte hamna tillbaka i "duktiga flickan"-syndromet – att hela tiden vilja ta ansvar, vara tillgänglig och hela tiden prestera på topp. Idag vet jag var mina gränser går och kan hantera det på ett bra och balanserat sätt och på det viset tror jag att jag blivit en bättre

## Nordisk försäkringstidskrift 4/2012

medarbetare. Jag är mer harmonisk idag, jag är lyckligare och trivs bättre på arbetet och har en härlig, aktiv fritid. Att jag blev sjuk, är faktiskt det bästa som hänt mig – för det hade hänt mig förr eller senare.

– Och skulle jag i framtiden söka ett nytt jobb, skulle jag ta referenser på min nye chef. Mitt råd är att hellre välja en person som vill få andra människor att växa men som tar ansvar för det i ett större perspektiv, en generalist som har förmågan att delegera på rätt sätt, som förstår olika sorters människor och är empatisk, än en aldrig så duktig specialist, säger Athina till sist.

*Carl-Henrik Knutsson*