

**T**ÄNK SÅ MYCKET vi vunnit genom den så kallade utvecklingen. Vi har fått det bättre materiellt sett, vi är bättre utbildade, vi har fått kortare arbetstid och vi har mer tid för våra barn och våra fritidsintressen. Men trots detta är vi tröttare, mera stressade och sjukare än tidigare. Vad kan det bero på?

Vi har vunnit så mycket – men måste vi samtidigt förlora så mycket?

Bodil Jönsson visar hur vi kan lära oss att jaga tidstjuvar, se till att införa förändringsskyddade rum och våga ifrågasätta. Det är dags att inse att det är i hög grad vi själva som avgör hur vi mår och hur vi lever. Det går att skaffa en positiv rytm i livet.

BODIL JÖNSSON är professor i rehabiliteringsteknisk forskning på Certec vid Lunds tekniska högskola. Förutom sin vetenskapliga produktion har hon skrivit flera böcker som vänder sig till den breda läsekretsen. *Tio tankar om tid* erövrade Sverige när den utkom 1999. *Den obändiga söklusten* utkom 2000, *Tankekraft* 2001, *I tid och otid* 2002 och *På tal om fysik* utkom 2003.

ISBN 91-7608-969-X



9 789176 089699

 Brombergs

BODIL JÖNSSON

Vunnet &amp; försvunnet



BODIL JÖNSSON

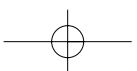
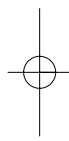
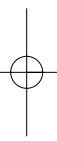
# Vunnet & försvunnet

*Om rytmen i livet*

Av författaren till  
"Tio tankar om tid"

 Brombergs

VUNNET OCH FÖRSVUNNET  
*Om rytmen i livet*



BODIL JÖNSSON

Vunnet &  
försvunnet

*Om rytmen i livet*

**BROMBERGS**

Av Bodil Jönsson har tidigare utgivits:

Tio tankar om tid 1999

Den obändiga söklusten 2000

Tankekraft 2001

I tid och otid 2002

På tal om fysik 2003

Form: Karin Rehman

Omslagsfoto: Tuija Lindström/Bildhuset

© 2004 Bodil Jönsson och Brombergs Bokförlag

Stressbarometern s.120 f. © Gunilla Brattberg,

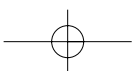
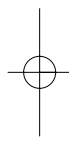
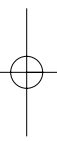
publicerad i »Väckarklockor« 2004

Tryck: WS Bookwell, Finland 2004

ISBN 91-7608-969-X

## Innehåll

1. Inledning med bred pensel 7
  2. När turbofart blev normalfart 15
  3. Förändringsskyddade rum 35
  4. Vi vill ha mera – mycket, mycket mera 47
  5. Helheter och delar 69
  6. Barnen 85
  7. Tillit och ledarskap 93
  8. Vunnet och försvunnet 103
- Appendix 121



## Inledning med bred pensel

»Vunnet och försvunnet« är en kanske onödigt svartvit boktitel. Avsikten är att den skall skärpa uppmärksamheten och få oväntade motsatspar att träda fram. Det skall bli tydligt att baksidan av den ökade valfriheten är att vi tappar mycket av tilliten, att den ökade händelserikedomen tar bort så mycket av känslan av kontroll och att den ständiga tillgängligheten tär så starkt på koncentrationsförmågan. Det är inför dessa och andra motsatspar som jag vill stanna upp i den här boken, vrida och vända på dem och i slutkapitlet föreslå några positiva utvecklingsriktningar.

Först bara något om det renodlat positiva. Det materiella har blivit så mycket bättre, och det har också somligt av det immateriella. Barnen är frimodigare. Många fler vuxna kan tala mer än ett språk. Jämställdheten har ökat. Den genomsnittliga arbetstiden har minskat. Många nya sätt att bekämpa sjukdomar har tillkommit. Kan det bli mycket bättre?



Ja, det kan det. För det blev ju inte så bra. Vi är inte gladare utan snarare tröttare och oroligare. Vi har tappat farthållaren, rytmhållaren och marginalhållaren, genom att tidsandan ändrats och vi med den. Förblindade försöker vi ha alldeles för många bollar i luften samtidigt. Utan att ha de oceaner av ställtid som behövs för så många växlingar. Kanske behöver vi idag rentav mer ställtid än dygnets alla timmar? Det skulle kunna vara underskottet på ställtid som gör oss så trötta. Eller tillkomsten av nya tidstjuvar?

Alla har fått chansen att känna och uppleva förändringens vindar, men vem har sagt att alla faktiskt *vill* stå längst fram i fartvinden? Tänk om hela förändringssamhället bygger på ett enda stort missförstånd! Det är uppbyggt av människor som själva vill ha mobilitet och flexibilitet och som därför unnar alla andra att också få ha det så. Men i själva verket vill kanske de flesta helst av allt slippa alltför stora förändringar och absolut inte vara där det blåser som mest.

Vi slapp ifrån begränsningar, ordergivande chefer och auktoritära samhällsföreträdare. Bra. Men samtidigt tappade vi strukturen, något att göra motstånd mot, något att hålla oss i. Inte var det nödvändigt att det skulle bli så, men det *blev* så eftersom det gamla ledarskapet är borta och det nya ännu inte är särskilt utvecklat, vare sig i samhället, på jobbet eller där hemma. Utan ledarskap får vi leva utan gemensamma strukturer, hållpunkter och ledtrådar. Vidöppna möjligheter skapar både torgskräck och vanmakt.

Vi blev så duktiga på delarna. Sjukdomsdiagnoserna blev mer specifika, medicinerna likaså. Men *helheterna*,



INLEDNING MED BRED PENSEL • 9

hälsan, det upplevda välbefinnandet, tappade vi bort. Hälsa är ju något helt annat än att inte vara sjuk. Till att »ha hälsan« hör bland annat att känna sig trygg. Kunna greppa sin egen helhet. Ha tillit till sig själv och till sin omvärld. Vad är det för mening med all denna utbildning och all denna expertis om vi inte känner oss trygga i helheterna?

Den upplevda bristen på tilltro och tillit, både till dig själv och till andra, kan komma från tidsbrist. När du klarat något, måste detta få sjunka in som ett »det kunde jag ju...!«, inte bara försvinna bort genom att du rusar vidare. Endast på ytan kan man få säkerhet utan att ge sig tid, men ytsäkerhet krackelerar lätt. Säkerhet, egentillit på djupet, kräver tid.

Också tillit till andra tar tid. Utanför den närmaste kretsen skall du kunna känna tillit till chefen, arbetskamraterna, kontakterna i vården, försäkringsvärlden, banken, dagligvaruhandeln ... Men någon sådan tillit hinner aldrig utvecklas om du utnyttjar din valfrihet till att ofta byta arbetsplats, läkare, försäkringsbolag, bank och affärer.

Nära förknippat med detta spretiga (»spretig« lär vara ett ord vars användning ökat explosionsartat) är att det blivit så svårt att komma förbi orden. Hitta det riktiga, det konkreta. Det är lite kusligt hur en människa bara med hjälp av orden kan låta som om hon kan sin sak men vid första egentliga prov visar det sig att det kan hon inte alls. Prova att fråga »hur då menar du?«, så skall du få se vad jag menar. Be för säkerhets skull om exempel.

Satsar du den tiden på att skilja mellan dem som bara kan orden och dem som också kan allt det som finns bak-

om orden, kanske du hittar någon att lita på. Men då kan du inte gärna bara rusa vidare med alla dina fria val – då måste du rimligen stanna hos den du litar på i det berörda sammanhanget. Tillit och valfrihet är faktiskt just det motsatspar som jag antydde i inledningen. Tillit in absurdum minskar vallusten, valfrihet in absurdum minskar tilliten.

Det tar också tid att bilda meningsfulla minnen. Även om vi ibland hävdar att vi vill leva i nuet, inte ha något då och inte något sedan, tror jag inte att vi menar allvar med det. Alla som lever nära senildementa människor vet att för dem som bara har *nu* är världen ofta nog så förvirrad. Ett isolerat nu är inget att sträva efter. Nuet behöver betänkta erfarenheter, kunskaper och känslor från tidigare. Framtiden behöver att upplevelser i nuet blir till minnen som bär på mening. Eller åtminstone får en chans att bli glömda. Också att glömma kräver tid.

Givetvis borde man kunna kräva av oss vuxna att vi kan hantera den tillvaro som vi själva skapat. Om inte: hur går det då för *barnen*, hur är det med deras välbefinnande i vardagen? Det är väl egentligen den viktigaste frågan, både i nuet och för framtiden. Peter Paul Heineman, den mångårige radiodoktorn, skrev i boken »Skolka från livet«: »Vad lever man för? Jo, kanske främst för ungarna. Det märker man tydligt om någon blir sjuk eller rentav dör för en. Då märker man, om inte förr, att ingenting är så rasande viktigt förutom ungarna.«



12 • VUNNET OCH FÖRSVUNNET



NÄR TURBOFART BLEV NORMALFART • 13

*Ingen skulle behöva ha det som kvinnan på föregående uppslag. Det lyser om hennes ryggtavla att hon är på väg mot något ansvarsfullt, något viktigt, att hon är koncentrerad och har mycket bråttom.*

*Om brådskan är ett engångsfall är det förstås inte så farligt. Men när turbofart blivit till normalfart, då är det något som blivit fel. Ambulanser går att köra med uttryckningsfart så ofta det behövs, men människor klarar det inte. Inte i längden.*

## 2. När turbofart blev normalfart

På förstasidan i landets tidningar skulle det kunna stå att ställtiden nu minskat med ytterligare 20 procent sedan samma månad i fjol. Men så står det inte. Inte heller står det att ställtiden är utrotningshotad och borde fridlysas och bevakas av ett särskilt för ändamålet inrättat Tidsvårdsverk. *Varför är detta ingen nyhet?* Helt enkelt för att medierna inte märkt något. En sådan nyhet känner journalister inte igen sig i. Vi får sällan »nyheter« av någon annan typ än de vi är vana vid: mord, idrottsrekord, trafikolyckor, börsfall, nöjesevenemang, kulturhändelser, valutgångar och skandaler i politik och näringsliv. Ställtiden hör inte hemma där, inte heller förändringen i den.

Ändå märker vi förändringen i allra högsta grad, kanske inte alltid medvetet och med tanken men garanterat med kroppen. Kanske skulle vår samtids ohälsa inte i första hand bekämpas utan snarare ses som ett uttryck för »det räcker nu!« eller som ett förstadium till något som kan bli mycket värre. Ungefär som huvudvärk, magkatarr, högt blodtryck och sömnlöshet kan tjäna som varningstecken.

Medier, näringsliv och samhälle talar mest om följd-effekterna av att allt fler inte orkar med livet, det vill säga om



sjukskrivningar och förtidspensioneringar. Det är dessa som blir till »nyheter«, och därmed till det som man tror finns. Det är också följd effekterna som man försöker angripa, dock utan någon större framgång. De individuella upplevelserna, de som ligger bakom alltihop, finns oförändrade kvar och är inte ens omnämnda.

### **Planeraren, idégivaren och arbetaren**

Föreställ dig att du är uppbyggd av tre olika delar: en *planerare*, en *idégivare* och en *arbetare/utförare*. *Planeraren kan bara planera, idégivaren kan bara ge idéer, arbetaren bara arbeta*. De är alltså i grunden helt olika, har olika uppgifter och fungerar olika. Deras arbetsinsatser är olika tunga i olika situationer. Men de är alla beroende av varandra. Fungerar de inte både var för sig och ihop, blir vi liggande som gråstenar. Om inte planeraren talar om hur du skall göra, kan du faktiskt inte göra något annat än det rent repetitiva. Och är inte idégivaren igång, blir livet snabbt mördande tråkigt.

Både idégivaren, planeraren och arbetaren har behov av ställtid. Problemet är att det bara är arbetarens behov av ställtid som är uppenbart. Arbetar du fysiskt hårt, behöver du inte fundera över när det är dags för ställtid – det talar musklerna om. När armen eller benet börjar darra alltför mycket, då kan man bara inte göra mer. »Paus!«, säger kroppen.

Självt glömmer jag aldrig den skogsarbetare som jag som barn träffade på ute i skogen. Han satt där på ett träd

och drack kaffe. Antagligen tyckte han att det var roligt att få någon att prata med, för han visade mig hur både armen och handen darrade så att han knappt kunde hålla i termosmuggen. Men han sa också: »Det är inget farligt, det går över! Jag skall bara sitta här ett tag först.«

Visst, det är inte ett dugg farligt att bli trött. Att riktigt anstränga sig och att faktiskt klara av något kan vara en höjdare. Men man kan inte ta i obegränsat under lång tid, vare sig med muskler eller med idéer och planering. Tyvärr är inte darret i hjärnan lika synligt på utsidan som vad darret i musklerna är. Inga lampor lyser i pannan, inga antenner växer ut och signalerar *stopp*. Därför tror vi att vi alltid kan göra lite till och lite till vad gäller tankeverksamhet. Planeraren snurrar på och vi blir tröttare och tröttare fast vi kanske bara sitter på en stol eller rentav står stilla. »Ställtid«, skriker det om oss, men vi hör inte. »Ge mig ett ställrum!« skriker det också, men vi hör inte det heller. I ställrummet skulle vi få vara skyddade mot nya intryck så att de gamla skulle hinna sorteras och få en mening eller kanske rentav utplånas. Det sistnämnda är inte minst viktigt. Obearbetade intryck som flyter omkring på ytan försvinner inte alltid utan dyker i stället upp i en enda röra som obearbetade tankar. De går inte att ha till något, de bara förvirrar, de är bara yta utan djup. Och ytlighet tar en massa tid för genom den missförstår vi inte bara varandra utan också oss själva.

Som småbarnsmamma uppfann jag ett »ställrum«. Jag visste inte då att det hette så – jag visste bara att längs min cykelväg mellan arbetet och hemmet hade jag sett ut ett hus

där jag inbillade mig att det fanns en dörr till ett helt tomt rum med alldeles vita väggar. Jag hade ett starkt sug efter att gå uppför trappan till det huset och in i det tomma rummet och bara sitta där på golvet och titta på de vita väggarna i en kvart.

Sedan skulle jag komma ut som mamma om jag var på väg hem eller som forskare om jag var på väg åt andra hållet. På något sätt anade jag alltså att det behövdes tid för att växla roll, och att det inte gick att leva upp till att rollbytet skulle ske omärkligt och ögonblickligt. För att växla om skulle det behövas både tid och rum. Hur skall annars de senaste timmarna, halvdagen, heldagen, ha en chans att falla till ro?

Jag fick aldrig det där rummet, men jag har haft stor glädje av det ändå – i tanken.

Häromdagen träffade jag några danska vänner som berättade om en kvinna i deras bekantskapskrets, som gjorde så – på riktigt! Varje dag när hon kom hem satte hon sig och tittade på sin trädgård en halvtimme. I stort sett oberoende av väderlek. Hon gjorde ingenting, bara satt där. Det var inte lätt till en början, berättade hon. Under den första perioden tänkte hon bara på vad hon kunde göra i stället, och med den splittringen i huvudet blev det förstas inte mycket till vila. Men när den där halvtimmen väl blivit till en självklar rutin – då var det som om den ändrade hela livet för henne.

Skulle du aldrig ha tid att göra så? Jo, säkert. Det är nog det omvända du inte har tid med. En dag utan rimligt mycket ställtid kan i det långa loppet ta månader eller år i

anspråk genom allt det obearbetade den lämnar efter sig. I värsta fall kan det vara just den dagen som utgör droppen som får bägaren att rinna över.

Hur var det förr då?

Det går inte att förstå sig på en förändring utan att börja med hur det var tidigare. Vi arbetade mycket hårdare förr, sägs det. Ändå blev man inte utsliten på samma sätt då. Hur kommer det sig?

Jag tror att detta kan nystas upp med utgångspunkt i »planeraren«. För 50 år sedan hade den inre planeraren det ofta relativt lugnt. Inte alltid, förstås, men oftast räckte det med att han höll passiv beredskap inför att något kunde kräva hans insats. Den ena vardagen var den andra lik. Livet löpte på i sin jämna lunk, och den inre planeraren var snarare underbelastad än överbelastad.

Vad gjorde då planeraren i stället? Jo, han planerade för det som skulle bryta av från vardagen, från tristessen, för det stora som skulle ske *sedan*, den nödvändiga omväxlingen som människan alltid letar efter. Midsommarfesten kanske? Julen? Många drömmar hann det bli, och *läng-tansrymderna* var stora.

Och hur är det idag?

Idag har planeraren minst sagt fullt upp. Överfullt. Det är så väldigt mycket i vardagen som ändrar sig hela tiden. Vi planerar – och så planerar vi om. Så gott som varenda dag krävs det improvisationer för att livet skall gå ihop. Är det inte något nytt på gång på arbetet, så är det dagis, skolan,

kollektivtrafiken, affären ... Allt detta gör att våra inre planerare aldrig får vara i fred.

Under sådana omständigheter är också idégivaren chanslös. Det går inte att få planeraren att fundera över nya idéer, önskingar och drömmar för framtiden om han redan är översysselsatt med den nödvändiga planeringen och omplaneringen i stunden.

Vad händer om planeraren säger upp sig?

På samma sätt som man inte kan kräva hur mycket som helst av sin inre arbetare, kan man inte kräva hur mycket som helst av sin inre planerare. Vad gör planeraren när han nått sina gränser och när allt bara blir till ett enda kaos? *Tänk om han säger upp sig?!*

Det får förstås drastiska effekter. Ett litet tag till fortsätter kanske *idégivaren* att skapa idéer. Men också den ger snart upp för det är ju inte lönt att komma med idéer om det inte finns någon planerare som kan ta hand om dem. Även för *arbetaren/utföraren*, den tredje delen i oss, den vi mest märker på utsidan, går det illa utan planerare. Arbetaren kan helt enkelt inte arbeta när ingen planerar. Hela människan blir på så sätt arbetsoförmögen även om det »bara« är planeraren som har sagt upp sig.

Tankeleken med planeraren kan vara ett sätt att förstå hur vi kan bli så utslitna fast vi inte »gör« alls så mycket som förr. Det må vara hänt att våra inre arbetare kanske inte sli- ter så hårt, men våra inre planerare har det desto värre. Det är de som blir utslitna.

## Skydda planeraren

Hade nu planeraren varit ett organ som man hade kunnat röntga eller göra analyser på, hade läkarvetenskapen snabbt kunnat konstatera att när planeraren för en människa är nere på tio procent av sin maximala kapacitet eller mindre, då måste något *göras*. Men sådana diagnosmöjligheter finns ännu inte – planeraren är (än så länge) bara ett tankefoster. Vilket inte alls behöver hindra oss från att med stöd av tankemodellen vidta motåtgärder.

Har jag rätt i att modellen är meningsfull, gäller det att *skydda planeraren*, känna igen varningstecken på överbelastning och lära sig eller få hjälp med att bildligt talat omge honom med tonvis av bomull av bästa kvalitet. När så behövs, skall han slippa ständiga förändringar, improvisationer och omplaneringar och i stället få både ställtid och ställrum att vila upp sig i.

Kanske räcker det med ett sådant där vitt rum eller en halvtimme i trädgården varje dag – i förebyggande syfte. Kanske har det gått så långt att planeraren behöver rehabilitering i månader. Låt honom då få det. Under den tiden får arbetaren sköta sitt under totalt förutbestämda förhållanden, det vill säga utan någon som helst nyplanering. Och idégivaren kan ta semester i väntan på att planeraren orkar ta hand om nya idéer.

Om det värsta inträffat, om planeraren faktiskt sagt upp sig, krävs ett konstaterande: »Då är det väl så, då!» Inget förnekande. I bästa fall kan det inträffade bli början på en konstruktiv väg framåt. Inte genom omedelbar rehabilitering till det gamla arbetet – först måste ett nytt samspel övas upp

mellan planeraren, idégivaren och arbetaren. Det samspellet måste inledningsvis bygga på att planeraren är mer eller mindre försatt ur spel. De insikter vi på så sätt kan nå om planerarens betydelse kan vara viktiga också för framtiden.

När vi övat upp våra känslor för slitaget på planeraren, kommer vi att inse att den tillvaro vi skapat för de flesta är *för lite förutsägbar och för mycket mobil och flexibel*, både fysiskt och psykiskt. Det finns facit på detta i sjukskrivningar och förtidspensioneringar, men vägen bort från det här går inte bara via arbetsplatsförändringar. Det krävs något så genomgripande som en ny tidsanda. På vägen mot en sådan kan mycket göras på våra arbetsplatser.

### Rytm och marginaler

Arbetslivet rymmer idag enligt min uppfattning inte större stressbovar än privatlivet. Men arbetslivet har bättre förutsättningar att gå före med att införa en *ny livsrytm*, för rytm skapar vi *gemensamt*. Du kan helt enkelt inte hitta din rytm på egen hand eller som det så vackert heter »sätta dina gränser« självständigt. Däremot kan du lära dig en rytm via andra på de klassiska sätten: genom härmning och betingning. Du kan helt enkelt lära dig hur det skall vara och hur det skall kännas för att passa dig.

Hur bra rytm du sedan än hittar så varierar den alltid lite beroende på yttre faktorer. Det måste livet kunna tåla. Därför får du inte ha så små marginaler att det blir en katastrof redan vid en liten rytmvariation. Så blev det på arbetsplatserna när man började knappa in på marginalerna.

Redan den minsta förskjutning i tidsschemat gjorde att man tappade sin rytm. Sättet att leva nästan utan marginaler satte sedan sina spår också i fritid och privatliv – tidsandan blev oharmonisk och vi med den.

Hur tänker du en vanlig söndagskväll inför veckan som skall komma? Att det nog skall gå bra om bara barnen är friska, om datorn blir lagad, om bussen kommer i tid, om rörmokaren hinner komma innan du skall gå, om du får sova ostörd två nätter i rad, om mamma kan få den där läkartiden ändrad, om, om, om ... Men egentligen vet du ju redan från början att allt det där inte kommer att falla på plats. Du bygger med andra ord redan från början in att veckan inte kommer att kunna fungera. Du bygger in att redan den första störningen på måndagsmorgonen gör att planeraren måste planera om inte bara måndagsförmiddagen utan hela måndagen, ja, egentligen hela veckan och månaden och året och livet ut. Vore det inte så slitsamt, förtjänar det hela egentligen inget annat än ett gott skratt.

### Ställtidsunderskottet

När dagdrömde du senast? Fantiserade? Längtade efter något annat än lugn och ro? Är det länge sedan är du i stort fast knappast gott sällskap. Men det gör ju bara det hela värre för det betyder att du inte kan räkna med hjälp från andra att befria dig från stress och fantasitomhet för de håller själva på att snurra runt på samma sätt. Vi suger ner varandra i stressträsket, förblindar varandra och lever våra ineffektiva ickelev med längtan efter visitkort som:



INGET NAMN

*Inget jobb*

*Ingen telefon,  
inga pengar, inga bekymmer*

*Bara trött*

## Se upp för tidstjuvarna!

Det finns många tidstjuvar som stjäl både minuter och timmar. Det som är lättast att komma åt för dem är just stället. Låt mig ge några exempel:

**1. Prat.** Jag är helt övertygad om att människor idag *pratar* mycket mer än förr. Småprat har en viktig funktion att fylla, men när det fyller ut hela tillvaron tar det bort för många tillfällen till ställtid och gör att inget hinner sjunka in. Allt blir då bara yta och otrivsel.

En analogi: Många människor använder nu stegräknare för att komma underfund med hur mycket de rör sig. Stegräknaren har gjort motion (eller icke-motion) synlig. På motsvarande sätt skulle ordräknare kunna synliggöra både hur vi nu pratar mer och hur pauserna i pratandet är kortare. Kanske skulle vi inte ha ordräknare utan pausräknare. *Hur många tiominutersintervaller har du under dagen då du inte säger något?* Och vad säger dig resultatet?

**2. Nätverk.** Nätverk är bra men de tar också tid. Mycket tid. Nätverk måste underhållas. Idag hör vi till så många olika flockar samtidigt att »och:ets tyranni« lätt tar över. *Hur* många telefonsamtal och *hur* många mejl och *hur* många möten har vi i veckan som är totalt meningslösa? Varför fortsätter vi så? På något sätt är både du och jag medansvariga när vi låter meningslösheterna breda ut sig.

Nätverk är speciellt förödande när det är stressade människor inblandade i dem. Antag att fem människor träffas för att göra något tillsammans, och att ingen av dem

egentligen har någon som helst tid för uppgiften i fråga. Ingen vill därför ta ledarrollen och ingen vill strukturera upp. Uppgiften skall vara klar om två månader och efter två timmars spretiga (där kom det igen, »spretiga«) inlägg bestämmer de sig för att träffas igen om 14 dagar. Läxor delas ut. Alla hoppas i smyg på att om 14 dagar har nog någon av de andra tagit fatt i uppgiften (för själv vet man ju att man ingen tid har). Det hela upprepas men bara mer förvirrat en gång till och en till – innan man ger upp.

Jag var faktiskt en medlem i den gruppen. *Var det då en slump att det blev så?* Jag tror inte det. Jag tror faktiskt inte det. Om de fem inte hade varit människor utan kort med siffrorna 1, 2, 3, 4 och 5 på, hade det funnits 120 sätt att arrangera korten. *Ett* enda av dessa hade inneburit att korten låg i ordning från lägst till högst: 1, 2, 3, 4, 5. *Ett*hundra nitton stycken hade inneburit oordning. Chansen för oordning kontra ordning vad gäller korten är alltså 119:1. Återvänder jag till de fem människorna, tror jag att övervikten för det ordnade i förhållande till det ordnade om människor är inblandade är ännu större än 119:1 när alla redan från början är slutstressade. *Sens moral:* stressade människor skall akta sig för nätverk. I väntan på att de skall komma ner i stressnivå gör var och en bäst i att försöka sköta sitt.

**3. Teknik.** Teknik ger tid men den *tar* också tid. Vi lägger orimligt mycket tid inte bara på problem med tekniken utan också på att lära oss använda den. Alla tekniska produkter och programvaror borde åtföljas av en VDN-deklaration, en tidsgaranti, som till exempel talade om att »Per

100 användartimmar är den genomsnittliga tiden för avbrott och omstarter x timmar. Därmed sammanhängande irritationsmoment och koncentrationsavbrott uppskattas av användarna till 8 på en skala 1–10«; »Genomsnittliga lärtiden per användare är x timmar«; »Funktion A användes efter ett halvår av endast 1 användare av 500, funktion B av..., etc.«. Denna information skulle kunna vara en viktig vägledning och därigenom ge en betydande samhälls-ekonomisk och mänsklig vinst. Det enda som krävs är att man på företag, i försäljningsorganisationer och hos den enskilda konsumenten inser att användartid hör till det som både skall mätas och offentliggöras.

Kanske skulle det inrättas en »Avdelning för tidsgaranti« inom Konsumentverket eller ett Tidsgarantiverk. Vilken försäljningssuccé det skulle bli om man kunde garantera att en viss produkt ger få anledningar till irritation, fungerar nästan utan avbrott och går att lära sig använda på kort tid! Människor blir inte långsiktigt hållbara om de ständigt tvingas felanvända sin tid till tekniktjafs. Långsiktigt hållbar utveckling kräver långsiktigt hållbara människor.

**4. Oklar självbild.** Vi anpassar oss hela tiden för att uppfylla andras önskemål. Det verkar vara så lätt. Men det blir mest förändringar på ytan – vi ändrar beteenden men vi ändrar oss inte på insidan. Det tar en evinnerlig tid och en massa ork att gång på gång ändra sig, ändra sig, ändra sig. Man arbetar på tvärs mot sitt inre hela tiden, och det slår tillbaka som en fjäder efter varje ansträngning.

Min erfarenhet är att ju mer jag kan tänka »då är jag väl

sådan, då, så vad gör jag åt det, då, hur kan jag leva med det?«, desto bättre går det. Det går ofta att anpassa sin närmiljö så att man *med hjälp av den* kan få vara sådan man egentligen är. Så länge jag till exempel retade mig på min slarvighet var den hemsk. Den tog så mycket tid, och den vållade så mycket obehag och tärande osäkerhet, inte bara för mig själv utan också för människor i min närhet genom att även de drabbades av allt det som kom bort. Men när jag började acceptera min »slarvighet« (vad nu den står för) och försökte leva med den, blev det plötsligt mycket lättare att komma ihåg pass och pengar och biljetter för att inte tala om att ha något så när ordning på mina papper. Med andra ord: så länge jag trodde att det var jag som skulle ändra mig, gick det inte. Jag kom till exempel inte på en enda bra idé om hur jag kunde anpassa min arbetsmiljö efter min slarvighet. Nu är det i stället så att den specialanpassade miljön och jag kan agera *tillsammans*. Många fack och strukturer är numera fasta. *Mycket* fasta. Och nu slår min slarvighet inte igenom särskilt mycket.

När jag skall ha fatt på något och söker där det borde finnas, så *ser* jag det ofta inte. Då letar jag på andra ställen där det skulle kunna ligga. Finns det inte där heller går jag tillbaka till det första stället. Fortfarande ligger det inte där. En sökrunda till och så tillbaka dit där det *måste* ligga – och då ligger det där! Det är numera nästan med ett leende på läpparna som jag återvänder tredje gången för att hitta det. Allt detta bygger emellertid på att inte någon annan plockat ur diskmaskinen eller satt tillbaka böckerna eller använt min dator. Då kan jag ju inte vara säker på att något över-

huvudtaget ligger där det skall ligga, och då kan jag inte heller hitta det.

Dessvärre är det inte alltid så lätt att erkänna ens för sig själv att »då är jag väl sådan, då!«. Det kan ta många år, kanske hela livet, innan man ser ett mönster i hur man fungerar. När man väl upptäckt mönstret, när en massa saker plötsligt syns i ett nytt ljus, kan man ju tycka att man kunde ha kommit på det tidigare. Men man *kunde* uppenbart inte det, för man har ju faktiskt inte gjort det.

Bara två genvägar till mönsterigenkänning, och åtgärder utifrån den, har jag hittat. Den ena handlar faktiskt om vana. För varje gång polletten trillat ner, har jag blivit mer medveten om att det *kan* finnas en pollett som kan trilla ner också i andra sammanhang. Bara den insikten och det halvt medvetna sökandet gör chansen lite större att jag hittar mönster. Den andra genvägen handlar om att se sig runt i slakten. Vi ärver ju inte bara ögonfärg och fysiska förutsättningar för idrott – vi ärver också en massa inre egenskaper. Titta dig omkring i din släkt. Det kan hända att du hittar någon som inte bara kommit på ett liknande mönster som ditt (fast du ännu inte kunnat hitta ditt) utan som också kommit på bra sätt att leva med det genom att ha förändrat lite i sin omvärld. Det kan du ha som förebild. En helt ny nisch för släktforskningen!

**5. Medier.** Medier tar tid. Hur många nyhetssändningar lyssnar du på varje dag, och hur mycket »nytt« kommer det därigenom fram som har någon mening för dig? Allt detta tittande och lyssnande på alla dessa skvalnyheter från värl-

dens alla hörn är möjligen oförargligt – fast ändå inte, för det är avtrubbande. Varför lyssnar du, tittar du, läser du – vad är det du söker? Om du inte vet: prova att låta bli en dag eller två.

Hur många väderrapporter hör du per dag? I vår del av världen är vädret för det mesta tämligen stabilt, och dessutom är det inte särskilt många av oss som är beroende av det till vardags. För mig har visserligen sjörapporten en sugande magi i sig som jag inte är beredd att avstå från: »Hammer odde«, »Utklippan«, »Holmögadd« – visst är det vackert?! Men bortsett från skönheten i orden kan jag inte begripa varför väderrapporter anses så viktiga att de får återkomma så ofta och ta så mycket tid.

**6. Lätt-och-lagom.** Jag har skrivit om det förr, men det förtjänar att upprepas. Det är allt detta *lätt-och-lagom*, som breder ut sig som gräshoppssvärmar, som är den absolut största ställtidsätaren. Dela upp det du gör i fyra fack:

Lätt-och-roligt

Svårt-och-roligt

Lätt-och-tråkigt

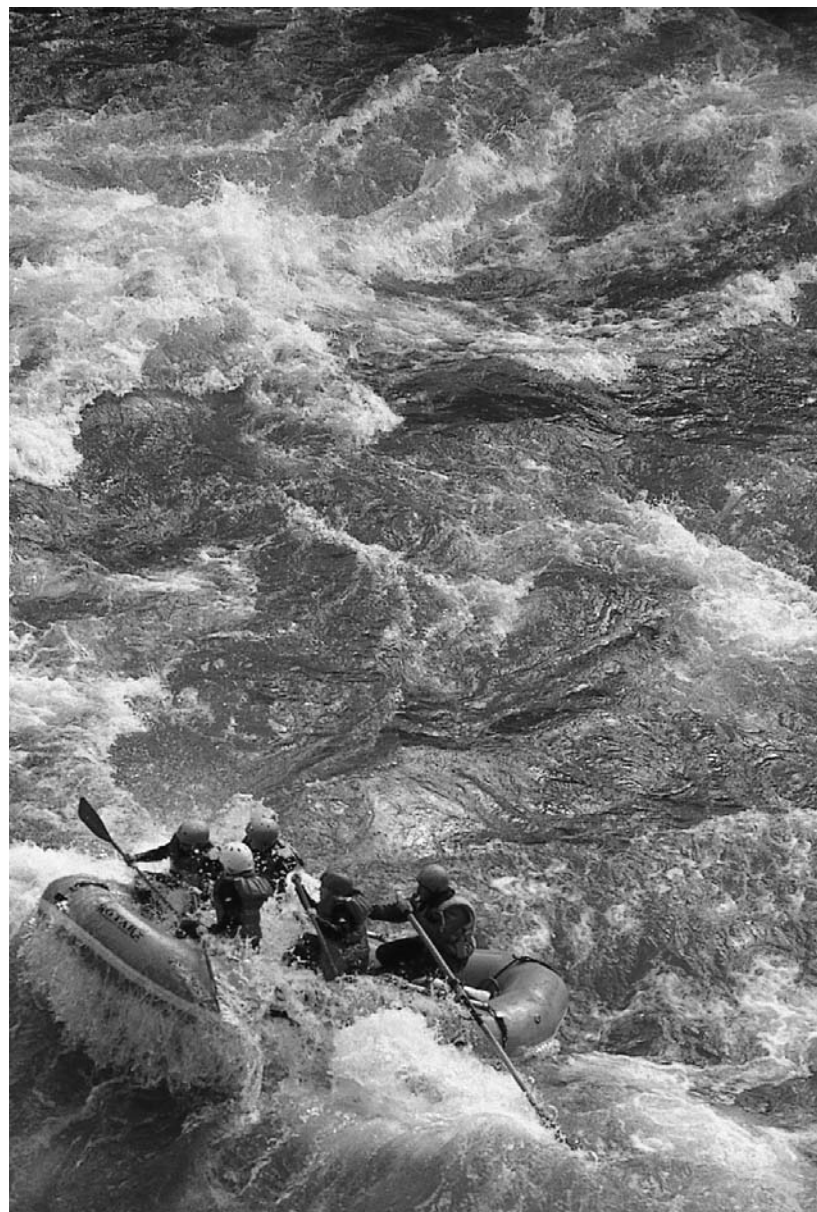
Svårt-och-tråkigt

*Lätt-och-tråkigt*-rutan är den överlägsna vinnaren i de flesta människors liv. Den innehåller allt detta som vi inbillar varandra att vi måste göra och dessutom alltid göra först. Inte förrän det är klart, tillåter vi oss att ta fatt i det andra. Till *svårt-och-roligt*-rutan kommer vi därigenom sällan, i informationssamhället kanske aldrig. För *svårt-och-roligt* kräver ställtid. Och allt det som skulle kunna finnas som ställtid har redan ätits upp av *lätt-och-tråkigt*.

Trots att jag inte är konspiratoriskt lagd, letar jag ibland efter mönster i detta: vems intressen tjänar det att de flesta människor har så bråttom med de små sakerna att de aldrig kommer i närheten av de större? Och att utvecklingen går i riktning mot att *lätt-och-lagom*-dominansen bara blir starkare och starkare för varje dag?







*Det finns människor som gillar att försöka manövrera en farkost i forsar som på föregående uppslag, men de flesta av oss gör det inte. Vi söker inte aktivt vare sig den fysiska faran eller utmaningen utan vill hellre vara skyddade mot ständiga överraskningar. Vara i lä. Eller åtminstone vara på väg i en given riktning.*

*Men hur gör man för att revoltera mot alltför mycket frihet och alltför stora utmaningar?*

### 3. Förändringskyddade rum

Jag har provat mig fram de senaste åren med att i ett antal olika sammanhang fråga människor om deras inställning till förutsägbarhet kontra omväxling. Svaren har handlat mycket om längtan efter små lådor i lä, där inga förändringar överhuvudtaget är möjliga. Till sist kom samtalen att handla om huruvida det går att tänka sig *förändringskyddade rum*, i stort och smått, och vilka effekter sådana skulle ha. Låt oss prova tanken, först i teorin:

Om man med bibehållen lön kunde få vara skyddad från förändringar, få lov att krypa in i en tänkt låda och arbeta inuti den medan »utvecklingen« susade förbi där utanför – hur många skulle då söka sig dit? Dörren till lådan skulle vara olåst, så att man när man ville skulle kunna kasta sig ut i strömmen, ut i förändringshavet. Men *inne i lådorna* skulle man få lov att existera under garanterat oförändrade arbetsförhållanden (bortsett från det som hör till det oundvikliga – att vi hela tiden blir äldre, att somliga arbetskamrater väljer att sluta, att nya kommer till, etc.).

## Mer än hälften

Sextio procent av de tillfrågade sade att de skulle välja sådana förändringsskyddade rum, bara de fanns. De vill överhuvudtaget inte stå där längst fram i fartvinden och vara tvungna att hela tiden både välja bland en massa nyheter och acceptera nya pålagor. De vill gärna arbeta mycket men slippa ifrån att ha en så överbelastad inre planerare (med förra avsnittets språkbruk).

Så finns det också de som vill vara med om förändringar men inte vill stå allra främst. Längst fram vill de att det skall stå en chef som utstrålar: det är inget farligt, jag tar ansvar för det här, häng bara med så skall ni få se att det blir spännande att möta det nya. De människor jag mött har hävdad att det är *25 procent som vill stå där näst längst fram.*

Men om 60 procent vill vara förändringsskyddade och 25 vill stå bara näst längst fram, då blir det inte mer än *15 procent kvar* som aktivt vill stå i allra främsta ledet och leva dagens förändringsövermättade liv. *Tänk om vi har skapat denna nya sköna värld för att alla skall kunna få all denna frihet, all denna möjlighet att göra karriär, all denna flexibilitet mellan hem och arbete medan det i själva verket bara är en liten grupp på 15 procent som vill ha det så?*

I så fall är vi offer för ett kraftigt utslag av tankeimperialism. En extremt förändringsbenägen minoritet har trott att alla vill ha det just på samma sätt som de själva: ständig utbildning, ständig kompetensutveckling, ständig möjlighet att göra karriär, ständig flexibilitet, ständiga omorganisationer, ständig internationalisering, ständiga utmaningar. Kanske är det bara rimligt att insikterna om detta kom-

mer först nu? Det tar ofta en–två generationer innan *konsekvenser* av större tankeförändringar ger effekter fullt ut.

Enligt förändringskärlekens evangelium säger den offentliga retoriken att vi helst skall bli ännu mycket mer flexibla än vad vi är idag. Den enkla motfrågan bör vara: För vems skull? Svaret brukar bli: för »utvecklingens« skull, för »konkurrensens« skull, etcetera. Jag hörde nyligen på radion en chefsekonom säga att det bara gäller att använda sig av hjärnkraftens oändliga flexibilitet och ständigt vara ännu mer på bettet i ständigt nya sammanhang, så blir Sverige rikare och lyckligare. Jag blev alldeles matt. Har man inte lärt sig något? Det är ju precis detta som människor genom all sin ohälsa visat att de varken vill eller kan.

#### Förändringsskydd mitt i strömmen

Visst fortsätter den globala utvecklingen (nästan) oberoende av vad vi gör i Sverige, och visst fortsätter den svenska utvecklingen (nästan) oberoende av hur ni gör på just din arbetsplats. Men varken Sverige eller din arbetsplats behöver stiga av den allmänna utvecklingen – man kan faktiskt tänka nytt och placera de tänkta förändringsskyddade rummen som små lådor *mitt* i utvecklingen, *mitt* i strömmen. De kan få lov att bara flyta med! Det enda som krävs för att genomföra detta är en ny sorts ledarskap med större respekt för vad människorna vill och kan. Ett ledarskap som klarar att ta in att den nu rådande höga sjukfrånvaron och förtidspensioneringen är ett *svar* från människorna på vad de inte tål.

Både hos oss själva och hos våra verksamheter finns det

en rädsla att bli omsprungna. Det må vara hänt att verksamheter i det långa loppet måste förnya sina idéer och produkter för att inte bli omsprungna. Men om-sprungeträdsle-träsket innehåller också sådana barockheter som att först jagade vi mer frihet, sedan jagade vi mer fritid, nu jagar vi mer tid. Svaret på frågan »varför har du så bråttom?« är ofta »jag jagar min fritid för den har sprungit ifrån mig!«. Men det kan vara svårt att inse utan en viss tid i ett förändringsskyddat rum.

Alla verksamheter kan organisera arbetet så att det skapas hela stora områden där man garanteras att få arbeta under i stort sett oförändrade förhållanden under lång tid. Detta kan rymmas i logistiken i ett välskött företag och vara en utvidgning i ena riktningen. I den motsatta tror jag däremot inte att vi skall utvidga alls. Det är få som tål ännu mera rörlighet, fler nya rutiner, arbetsscheman och mötesformer eller ännu en konsults nycker. Varning för omorganisationer borde överhuvudtaget utfärdas. En ny organisation skall vara *väldigt* mycket bättre än en gammal för att omorganisationen skall vara meningsfull. Den gamla hade människor trots allt lärt sig hantera, inklusive dess avarter.

### **Att klara sig**

Har man uttalat svårt för att värja sig mot både inre och yttre krav, måste man av självbevarensedrift aktivt försöka få arbetsuppgifter som är mer absoluta till sin karaktär. I många fall går det att undvika glidande-skalor-arbeten.

Därtill bör man leta efter en chef som klarar att vara ledare även för människor med starka inre normkonflikter och med problem att klara alltför diffusa gränser. Mitt bästa råd till en människa med en belastningskänslig inre planerare är därför: skaffa dig en trygg och omdömesgill chef med insikt i att man sällan kommer fram fortare för att man plaskar vilt omkring sig. En lugn målmedveten rörelse brukar däremot vara effektiv.

### **Förändringsskydd hemma – i praktiken**

I ordet »hem« ligger nästan underförstått att hemma skall det vara just så mycket eller så litet förändringsskyddat som vi önskar. Det mesta av den fysiska trångboddheten är borta. Behovet av *revirtid*, tillsammans eller var för sig, är på många sätt lättare att tillfredsställa nu än förr. Det samma gäller för *ställtid* och för *konserverad tid* (all den tid vi lägger där hemma i omtanke och arbete och som finns kvar genom den odefinierbara men viktiga »hemkänslan«). Men *otiden* har också dragit in som en stark konkurrent om tiden. »Otiden« är medietiden och IT-samvaron med andra utanför hemmet, det nätbaserade arbetet hemifrån etcetera.

Kanske måste vi erkänna (fast det tar emot) att det inte längre är mer förändringsskyddat hemma än någon annanstans. Vi tar med oss hem stora delar av den förändringsbenägenhet som vi övat upp under dagen – och snart har vi samma förändringstakt hemma. Om vi inte aktivt anstränger oss för att skydda det från förändringar, förstås. Somliga människor har ett inbyggt förändringsskydd – de



märker liksom inte det snabbföränderliga. Andra har gåvan att mentalt kunna skärma av sig från omvärlden så snart de är hemma. Bara de öppnat ytterdörren, är de inne i lugnet. Dagen får sjunka in och morgondagen byggas upp. Andra har mycket svårare för att göra så och behöver skapa sin hemmiljö så att den hjälper till att ge tid för uppbyggnad och inre ombyggnad och vila. Se här några möjligheter att fundera över:

**Stäng tekniken ute.** Har du någon totalt teknikfri zon (belysning tillåten)? En vrå där det inte finns mobiltelefon, radio eller tv? Någonstans dit inga yttre stimuli når. Sök dig då dit.

**Stäng ljudet ute.** Har du någon plats i hemmet där det är tillräckligt tyst? Det kan vara svårt när man är många, och det kan behövas speciella arrangemang. Det gäller att vara uppfinningsrik. Rätten att skapa ljud är inte självklart överordnad rätten till tystnad.

**Det vackraste.** Finns det någon del av ditt hem som du tycker är vacker och där du kan andas i takt med hur du tänker och i takt med det du gör? Var då där så ofta du kan. Det hjälper.

**Symbol för utestängande.** Har du skaffat dig ett tänkt eller riktigt »blått skåp« där du kan ställa in symboler för allt det som ständigt dyker upp i huvudet på dig men som du inte hinner med nu?!

**Symbol för koncentration och kontemplation.** I kulturer med andra religioner finns det ofta något altare i ett hörn hemma. Koncentration och kontemplation behöver alla. Vi som är mer profana får skapa oss något annat än ett

altare, men förändringsskyddat skall det vara. För vanans makt är stor: man kan lära sig, att om jag går dit, så blir jag lugn. Betingning, betingning.

**Pacemaking genom görande.** De flesta av oss har hittat några motaktiviteter att ta till när stressen sjunger i kroppen och när vi bara vill bli av med den. Själv har jag en hel uppsjö av motaktiviteter varav det bästa är att ge mig ut och springa. Försök hitta dina och var noga med dem!

### Ditt eget förändringsskydd?

Radikala lösningar som att bli eremit eller pelarhelgon var lösningar för gamla tiders allra starkaste sökare. Trots att världen på deras tid inte alls var lika myllrande som vår, ville de ändå dra sig undan. Att gå i kloster var ett steg i den riktningen – där fanns visserligen en gemenskap men grunden var tystnad och avskildhet.

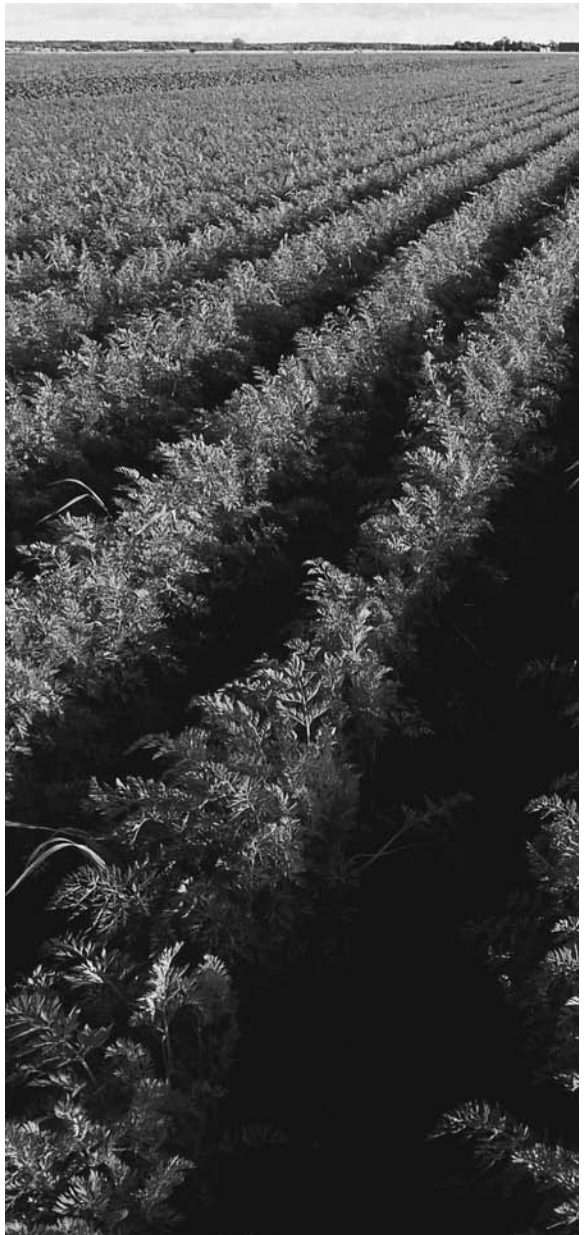
Så långt är det inte många som vill gå. Det finns de som klarar sig bra genom att meditera i kassakön eller genom att koppla av medan de väntar i växeln hos en vårdcentral. Andra hittar sitt skydd mot förändring genom att vara i naturen eller vid vattnet. Min morfarsmor, som levde i den gamla världen med hårt arbete och små förändringar, hade sitt sätt att hålla världen borta när hon vilade efter maten: hon lade förklädet över ansiktet. Så kom sömnen genom kroppen, och en stund senare var hon som en ny människa. Sätten kan vara många, men man måste hitta dem.

## Motpoler

Det yttre och det inre behöver inte nödvändigtvis utvecklas åt samma håll. Tvärtom kan ett yttre o-lugn kompenseras och hanteras genom ett inre lugn. Något sådant ger sig inte av sig självt. När omvärlden präglas av turbulens, icke-tålamod och kortsiktighet, är det lätt hänt att också vårt inre blir turbulent, otåligt och kortsiktigt. Sker det för alla, äter det sig in i kulturen också.

Kanske kan vi inspireras av det Apans år som nu inträtt i Kina? Året förväntas bli synnerligen turbulent till det yttre, så »därför är det viktigt att bevara det inre lugnet«, säger man. Bra! Att tänka så kring hur det yttre och det inre kan samspela genom att ha rakt motsatta riktningar är ingen dålig utgångspunkt för att hitta nya lösningar.







VI VILL HA MERA – MYCKET MERA • 45

*En människa kan inte odla morötter för hand i en sådan skala som på föregående uppslag. Men människo-relaterade gränser har i det närmaste försvunnit tack vare maskiner och bekämpningsmedel. Effektivitetsvinsten är obestridlig, och på område efter område slipper numera den tekniskt utsträckta människan uppleva några som helst egna begränsningar. Vad sker då samtidigt med hennes mentala upplevelser? Förmår hon framöver skaffa sig en lika tydlig bild av sig själv och sin plats i världen som den hon hade när hon kunde relatera sin förmåga till morotsradernas längd?*

#### 4. Vi vill ha mera – mycket, mycket mera

Egentligen passar vi dåligt in i den värld som vi själva skapar. Vi producerar vin och sprit och skapar alkoholism. Vi raffinerar socker och blir sockerberoende. Vi odlar effektivare, har bättre djurhållning och får fram så mycket mat att världsfetman blir ett lika stort hot mot hälsan som vad världssvälten är. Hur vill vi ha det egentligen, vad är »bäst« och vad är »lagom«, och vad skall vi göra för att skydda oss mot vår oändliga hagalenskap, både den materiella och den immateriella?

Ligger det till exempel någon sanning i att stenåldersmaten var bättre för människan än den mat vi äter nu? I så fall är det mycket märkligt och ett rejält underbetyg åt mänskligt tänkande och arbete. Skulle alla dessa år, all denna kunskap och all denna utveckling ha lett till en försämring, inte en förbättring, av kosten?

Förbättring eller försämring – under alla omständigheter är det fråga om en *förändring* i matvanor. En förändring har skett också i stressvanorna. Vi lever nu alla våra liv mer eller mindre som narkomaner. Ständigt är vi på jakt efter omväxlingsknarket men vi måste också ha mer av trygghetsknarket. Vi vill kompensera för att vi reser så mycket



och för att vi är så osociala mot den närmaste omgivning-  
en när vi sitter framför våra skärmar. För att klara det skaf-  
far vi oss kompensationshjälpmedel. Balansen förbättras  
något – men så börjar vi bara resa ännu mer och leva ännu  
mer i cyberspace. På klassiskt sätt duger efterhand bara  
större och större doser. Till sist är vi så beroende att det inte  
går att lägga av med mindre än att vi råkar ut för dep-  
ressioner eller olyckor. Eller – i bästa fall – drabbas av en  
plötslig klarsyn och ställer frågan: Vad håller jag på med,  
egentligen?!

### Tulipanmaros

Från 1950-talet och framåt började vi resa alltmer, både  
privat och i tjänsten. För somliga blev det äventyrsresor i  
Sven Hedin-klass. För andra blev det arbetsresor för att lära  
och efter hand också för att samverka med andra företag  
och ingå i multinationella organisationer. Under expan-  
sionsperioden fick flockdjuret i människan hålla sig på  
mattan – hennes önskan efter samvaro med flocken och att  
kunna kontrollera den fick ge vika för äventyrlusten och  
resandet.

*Men så kom mobiltelefonen*, och plötsligt gick det att  
både resa och ha kontroll över flocken. Samtidigt. En riktig  
tulipanmaros i praktiken. Du märker det tydligt om du stäl-  
ler dig på en flygplats och tittar på resenärerna på väg in i  
ankomsthallen. Innan de ens hunnit dit är mobiltelefoner-  
na uppe. Genast vill de hålla koll på den flock eller de flock-  
ar de nyss rest ifrån. Smyglyssna på samtalen (»smyg« och  
»smyg«, förresten, de talar så det hörs vida omkring). När

de säger »Har det varit något? ... Nej, jag bara undrar!«, betyder det förstås »Vad gör ni nu? Sköter ni er? Får jag fortfarande vara med i er flock fast jag inte är där?«.

Mobiltelefonen är faktiskt i all sin enkelhet ett praktexempel på just en sådan teknik som hjälper människan att kombinera egentligen oförenliga sätt att leva. Att mobiltelefonin lyckats fånga upp något ursprungligt behöver ingen betvivla. Det märks på dess genomslagskraft. Inte kan en teknologi få ett sådant genombrott, inte kan den så omdana både verksamheter och människors vardag, om den inte svarar mot just något primitivt, i detta fall att kompensera effekter av bortovaro och möjliggöra ett flockgruppsbeteende trots att man inte är på plats. Så viktigt var detta att de flesta bortsåg och bortser från alla de störningar för omvärlden som kommer från att människor talar rakt ut i luften var som helst.

Det är så genialt att ha löst dilemmat mellan bortovaro och hemmatillvaro, mellan äventyrslust och grupsamvaro att mobiltelefonin egentligen borde ha kunnat tänkas fram bara för att tillgodose just denna dröm. Så gick det nu inte till – eller gjorde det? Fanns drömmen där omedvetet bakom teknikutvecklingen? Vid första anblicken är ju mobiltelefonin bara av godo. På vinstkontot ligger för individen att hon får se och vara med om nya saker och samtidigt kan behålla kontakten med gruppen där hemma. Vinsten för flocken ligger i att den kan få nyheter utifrån, och att en av dess medlemmar får möjlighet att utvecklas medan hon samtidigt är inom räckhåll och kanske snart återvänder.

Fast vi betalar ett högt pris för att leva i detta ständiga *mera av både-och*. Det är ungefär som på McDonald's med »big« och »double« av både mat och dryck – det sätter sig i kroppen. I McDonald's-fallet som fett, i resa-fast-ändavara-hemma-fallet som stress. Man skall ju orka med detta både-och: orka med att den inre omkopplaren ständigt slår om mellan det härvarande och det därvarande (utan ställtid, förstås), orka med att både prata med dem där hemma och samtidigt vara i sammanhang där man hela tiden måste presentera sig själv och hitta sig själv ur nya vinklingar.

Och så skall man orka med själva resandet. Vi förväntas kunna arbeta under resorna också. En enögd reklamslogan kablade nyss ut att tack vare den mobila uppkopplingen kan du vara färdig med jobbet redan när du kommer fram. Men varför skall du då alls resa? Om jobbet ändå blir färdigt under restiden, kan du väl lika gärna stanna hemma. Och om du ändå har rest, skall du då verkligen fortsätta att arbeta när du kommer fram – eller är det dags att koppla av då, kanske rentav roa sig?

I skrivande stund finns det en annons över ett helt tidningsuppslag med en man och kvinna på magen i en säng, han intensivt koncentrerad på sin mobiltelefon, hon på att le intresserat och förföriskt, om än något ansträngt. Texten lyder: »Vi förstår att budgivningar kan kännas svåra och stressande. Därför har vi utvecklat tjänsten Bud-on-line. Den innebär att både köpare och säljare kan följa prisutvecklingen i realtid via sms och internet. Det gör det betydligt enklare för budgivare att planera sina nästa bud

i lugn och ro.« *Vad då »i lugn och ro«? För vem? Till vilket pris?*

### **Kontakt till varje pris**

I och för sig är det inte så farligt med »Bud-on-line« och liknande, för de kommer ändå inte att slå igenom av den enkla anledningen att vi helt enkelt inte kommer att betala för dem. Tjänst efter tjänst som inte handlar om kontakten med nära och kära lanseras, men människor visar genom sitt ointresse att det inte alls är detta de vill ha som »tjänster«. Det enda konstiga är att teleindustrin fortfarande inte har fattat att det finns något grundläggande bakom ointresset. Man fortsätter att lansera tjänst efter tjänst som om man inte märkt bakslaget för den närmast föregående. Man inriktar sig på vad som nu är tekniskt *möjligt* och därmed till synes exploaterbart. Men det enda som kunderna är beredda att betala för är de sociala funktionerna.

Att mobiltelefoner med kamera slår igenom är fullt logiskt. Människor betalar för att kunna hålla kontakt med familj, vänner, kolleger, nätverk – och för det kan det ibland vara bra med bilder. Att sms-kommunicerandet slog igenom med dunder och brak, speciellt bland ungdomar, stämmer också in i detta. Det möjliggör ständiga och lätta kontakter. Precis som i levande livet.

Mer kan utvecklas. Några exempel:

Ge gärna det vuxna barnet till den gamla mamman en möjlighet att få veta att allt verkar bra hos henne, också utan uppringt samtal. Kanske genom de billiga nätverkskame-

rona som börjar komma fram. *Det* är en attraktiv social trygghetslösning för de flesta vilket däremot inte de tänkta storskaliga sambandscentralerna är.

På samma sätt kan föräldern till ett skolbarn med lång eller farlig skolväg vara betjänt av att veta om barnet kommit fram till skolan, också det utan att behöva ringa upp. Ingen annan behöver vara inblandad i det fallet: det är den enskilda föräldern som i första hand är engagerad i de egna barnen.

För dagispersonal kan snart de nya billiga sensornätverken göra det möjligt att hela tiden veta var *alla* barn är. Med hjälp av de nätverken kan man vara ute med många barn samtidigt och ändå ha kontroll. Om ett barn skulle försvinna är det viktigt att man direkt kan spåra henne. Men det är viktigt också om det inte är någon som försvinner. *Känslan* av kontroll är ovärderlig och minskar förväntningsstressen.

### **Självbilden och flexibiliteten**

Flexibilitet kan vara roligt i sig. Många av oss reagerade för decennier sedan *mot* just det snäva, instängda, förutsägbara, icke-flexibla. *Mot* att man måste vara den man var och inte fick lov att bli någon annan. Var och en var då så känd av andra att det inte gick att få gehör för en självständig självbild. Det var till och med tveksamt om man ens fick lov att ha någon sådan. Det var förmätet och därtill ointressant att lyfta fram det egna jaget och dess avgränsning. Det viktiga var att man skulle klara sig tillsammans i gruppen eller

familjen. De flesta hörde då bara till en eller ett fåtal gemenskaper.

Nu får och skall alla vara individuella och ha tydliga självbilder. Möjligheten att skapa sig *en* självbild med hjälp av en gemenskap är borta för de flesta. Man skall i stället kunna klara sig i många gemenskaper och kunna definiera sig själv i ständigt *nya* sammanhang. Alla kan inte det. Många av de människor som klarade sig bra förr, när de hade sin givna plats i flocken, har stora svårigheter idag.

Mycket handlar om relationen till tid. Utan fasta rutiner i givna sammanhang med andra människor som kollektiva rytmhållare är det många som inte kan hitta sig själva eller hålla balansen. Kan man inte sätta sina gränser, riskerar man att livet blir kaotiskt med åtföljande stress. Men det är faktiskt både kränkande och dumt att säga till en medmänniska: »Du måste lära dig att sätta dina gränser!« Om man helt enkelt inte känner sig själv och inte har någon tydlig självbild, hur skall man då kunna sätta sina gränser? Hur skall man kunna vara säker på att detta är *jag*, detta orkar *jag*, detta kan *jag*, detta vill *jag*? Den ena gången när jag skall göra mig synlig för en ny grupp, kan det ju låta som om jag är sådan, den andra som om jag är en annan. Vem *är jag* egentligen?

Bli som folk

Paradoxalt nog är det som om man visste bättre förr än nu vem man var. Då skulle man inte vara en någon och inte heller bli en någon – man skulle bara bli »som folk«. Men man var förstås ändå en någon, just utifrån den plats och

den roll med tydliga gränser som man var tilldelad. Där kände man sig hemma – eller slet man förtvivlat i bojorna. Men man var under alla omständigheter en tydlig någon. Kanske mer än vad vi är idag när vi håller på så mycket med våra självbilder. (Något av samma paradox – fast tvärtom – har det blivit med skolbetygen. De är numera nertonade till förmån för att man i skolan mer skall få utvecklas som fri individ och till en social varelse. Ändå förefaller betygshetsen vara större idag än den som fanns förr. Avsikter och utfall stämmer inte alltid överens.)

I andra kulturer är det familjen (i vid bemärkelse) som är ramen. Där har man svårt att förstå västvärldens fokus på individen. FN:s barnkonvention »The rights of the child«, alltså *Barnets rättigheter*, börjar så vackert med att varje barn har rätt till ett namn och en identitet. Det är så uttalat västerländskt att vi just därför är blinda för det. För andra kulturer är den individuella identiteten – i den mån den alls tillåts finnas – något som den nära omvärlden tilldelar en. Familjen är det som finns.

Vi kan möjligen tycka att det är hemskt att inte alla får bli en tydlig »någon«, så som vi menar att man blir hos oss. Men visst tar det emot när strävan efter att bli en någon lett till att plötsligt många barns högsta önskan i vår kultur är att bli en kändis. Jag menar nu inte det specifika att den unge ishockeyspelaren vill bli lika stor som sin förebild utan mer den allmänna längtan efter kändisskap för kändisskapets egen skull. En längtan efter att vara en känd någon *för alla*.

## Vår värld av föremål

I en nära gemenskap är en människas identitet formad av de *samtidiga* erfarenheterna hos henne själv och andra och fylld med många fler exempel än vad hon någonsin kan överföra i ord till främlingar. *Tid är investerad i relationer till människor och till föremål.* Hemma vet du vem som brukar gå först till skolan, vem som brukar vilja sitta kvar och prata när ni ätit, vem som drar på sig flest förkylningar. Allt detta finns med som bakgrundskunskaper i din vardag. Där finns också föremålen och vardagsrutinerna. Utan att vi är medvetna om det är det ofta just föremålen som håller ihop vår värld och definierar vad och hur vi skall göra saker. Tandborsten, kaffekoppen, bilen och anteckningsboken – tänk om vi skulle behöva uttrycka deras funktioner i ord, tänk om inte alla i vår omgivning skolats in i vad de är till för. När väl den inskolningen är klar (det mesta av den sker tidigt i livet, före ett-tvåårsåldern), hjälper föremålen till att definiera det gemensamma. Varje dag. Utan att vi talar om det. Stora delar av föremåls funktioner är att de är mellanmänskliga och hjälper oss till upplevelsen att vi lever i samma värld. Det glömmes vi bort när vi tror att *språket* kan hjälpa oss över barriärerna till andra människor och förhållanden. Mycket går inte att uttrycka i ord utan måste få visas i handlingssätt, rutiner och föremål.

## Konsekvensverket

Vi människor är egentligen ganska så förutsägbara och inte alls så märkvärdiga som vi själva tror. Därför är det minst sagt dumt att vi vid planerade förändringar brukar räkna



med praktiskt taget allt annat utom just med hur vi själva kommer att reagera, direkt och inte minst indirekt. För att råda bot på det skulle vi kunna införa *Konsekvensverket*.

Se det bara som ett tankeexperiment. Konsekvensverket skulle ha ett eget ansvarsområde: att undersöka hur viktiga beslut påverkar *tidsandan*. Det skulle hålla rätt på konsekvenserna av alla dessa sinsemellan olika beslut som drabbar oss alla dagligen och som vi tar dagligen, och hur dessa konsekvenser går in i *tidsandan*. Somliga fattade beslut eller teknikutvecklingar och spekulationer kan vara kontraproduktiva redan från början. I bästa fall skulle de kunna stoppas innan de hann ställa till något.

Inte ens som tankeexperiment är ett helt omnipotent Konsekvensverket möjligt eller ens önskvärt. Allt går inte att förutse och bör nog inte heller gå att förutse – men det kan vara nyttigt att ha försökt. Hade till exempel Konsekvensverket i början av 1990-talet kunnat ana sig till den stressrelaterade ohälsans kommande explosiva tillväxt? Kanske inte. Men ett antal människor på Konsekvensverket med en väl uppövad konsekvensbedömningsförmåga skulle lättare och klarare än vi andra kunnat reda ut samspelen mellan orsaker och verkningar när ohälsan väl var här. Det hade gjort stor skillnad.

I väntan på att samhället inför Konsekvensverket (och det tar kanske oändlig tid) kan var och en av oss införa Konsekvensverket för egen del. Man kan börja med att försöka se sin egen stress i vitögat, kanske med hjälp av Stressbarometern, utvecklad av Gunilla Brattberg i boken »Väckarklockor« (2004). Jag föreslår att du i lugn och ro

fyller i stressbarometern i appendixet. Du kommer då att kunna se ett antal »blommor« som beskriver din stress, hur den yttrar sig och var den kommer ifrån. Titta noga på mönstren som kommer fram. De är på sitt sätt konsekvenser av varandra samtidigt som de kan vara orsak till varandra. Så får man exempelvis lätt sömnproblem om man stressar för mycket, samtidigt som sömnproblem i sig kan leda till att stressen växer.

Viktigast om du fyller i stressbarometern är förstås att du funderar över konsekvenserna av det du ser i stressblommorna och försöker göra något åt situationen om det ser ut som om kroppen och själen kanske tar alltför mycket stryk.

### **Försäkringsmöjligheter och andra motmedel**

Människan har skapat många styr- och reglersystem, lagar och förordningar, regler och licenser för att skydda det hon är rädd om. Så får till exempel nya läkemedel inte säljas utan att försäljningen föregås av noggranna tester vad gäller verkningar och biverkningar. Kemikalieinspektionen försöker ha kontroll över kemikalieanvändandet, och alla kemikalier som saluförs skall ha noggranna innehållsdeklarationer. För det materiella finns det också regleringar och aktiviteter, lagstiftning för handeln och bankerna, egendomsregleringar, lagfarter, lås, stöldskydd. I trafiken finns det regler, bland annat hastighetsbegränsningar.

Men för tid har vi inga säkerhetsverk, inga lagar som förhindrar stöld och inga försäkringsbolag som engagerar

sig. Tid kunde vara ett nytt område att betala försäkringar för: *jag vill försäkra mig mot att min tid inte i onödan äts upp av ...* Vad skulle det stå för regler i det finstilla, vad skulle försäkringsbolagen i sådana fall acceptera som försäkringsbart? Det skulle nog finnas en hel del force majeure i tidssammanhangen, till exempel skulle man troligen inte godta att försäkra mot omfattande utmattningstillstånd, vare sig på individ- eller verksamhetsnivå.

### Den utsträckta människan

En av de mest fantastiska egenskaper en människa har är att hon kan lära sig något i ett sammanhang och sedan ta det lärda med sig till ett annat. Vi går på skolor och universitet, förväntar oss att kunna lära oss något där och sedan ta det lärda med oss. När internet och den övriga mobila teknologin slog igenom, var det få som anade vad det kunde leda till när människans lärmobilitet kombinerades med den mobila tekniken.

Fortfarande vet vi inte så mycket mer än att »alla« nu genom teknologin antas kunna lära sig vad som helst, var som helst och när som helst. Mer spännande är att vi genom den nya tekniken kan få lära oss saker just där vi lär dem *bäst* och vid tidpunkter som passar oss *bäst*. Sedan kan vi ta det lärda med oss dit vi vill.

Var slutar du egentligen och var börjar din omvärld? Vid din hud? Tveksamt. Människan har en vidunderlig förmåga att tänja sig, att sträcka ut sig i tid och rum, utan att ens märka att det är det hon gör. När du skall slå i en spik, gör du det med en hammare, inte med handen. När du

precis hämtat hammaren och slår de första slagen, är du möjligen medveten om den. Men efter ett litet tag är det som om hammaren och du är ett. Många hushållsredskap fungerar på liknande sätt, handikapphjälpmedel likaså.

En blind människa får genom blindkäppen en förlängd arm. Hon har käppen till att upptäcka till exempel en grop eller ett hinder. Hon känner dem genom käppen men med sin egen kropp.

Kranföraren som manövrerar den väldiga kranarmen utnyttjar samma förmåga – man kan nå och känna så långt som ens redskap sträcker sig.

Det är alltså inget nytt för människan att förlänga sin kropp genom verktyg. Men nytt är att göra det i en sådan utsträckning som vi gör idag, när vi gått från flexibilitet fysiskt sett till flexibilitet också i den immateriella världen.

Jag sitter nu här 168 cm lång, varken mer eller mindre. På min egen skrivbordsstol. Men med några små tangenttryckningar är jag i anden på andra sidan jordklotet. Eller långt, långt ute i tankevärlden, på en obestämd plats i rummet och helt tidsberoende.

Tidsflexibilitet är svårare att diskutera än rumsflexibilitet. Med rum vet man åtminstone vad man kan jämföra med. Men efter det att tidsfixering genom fabriksvisslor, vällingklockor och mål-tider upphörde, vad finns det sedan kvar att vara flexibel mot? Jag tror att vi nog är mer tidskaotiska än tidsflexibla för närvarande.

## **Kvinnor och män**

På somliga områden påstås kvinnor vara överlägsna män. Ett av dessa är att kvinnor sägs vara bättre på att hålla flera bollar i luften samtidigt. Det må ha varit en stor tillgång i den miljö där det gällde att kunna hålla koll på barnen och maten och mjölkningen och städningen och tvätten samtidigt. Men precis samma förmåga är idag snarare till förfång. Om vi kvinnor har en mer tolerant planerare, tänjer vi oss kanske längre för att kunna göra allt mer samtidigt. Just detta kan vara en orsak till varför repet går av för fler kvinnor än män.

Studie efter studie visar att användningen av sömnmedel är mer än dubbelt så hög för kvinnor som för män. Detta brukar väcka starka känslor, ibland rentav fördomanden. Men vad beror det på att så många fler kvinnor än män faktiskt har sömnproblem? Tänk om det handlar om just att kvinnor kan hålla så många bollar i luften samtidigt och att bollkastandet/bollfångandet fortsätter på natten också och då leder till störd sömn?

## **Göra färdigt**

Många idag utslagna människor är kvinnor 55+. Man säger att det beror på att kvinnor i den åldern är fysiskt och psykiskt utslitna. Men än viktigare är kanske att de är bärare av dubbla normer. Generationen 55+ är uppvuxen under och präglad av en tid med helt andra normer än dagens.

För egen del kan jag peka ut åtminstone två normer som präglat mig och som ställer till med en massa inre kon-

flikter idag. Den första lyder: »Bodil, man gör *färdigt!*« Det var säkert ett alldeles utmärkt rättesnöre på den tiden då man *kunde* luka färdigt en rad betor och därmed bli just »färdig«. Då var det en poäng att anstränga sig för att orka lite mer innan mörkret föll. Idag däremot (när mörkret aldrig faller i den bemärkelsen) kan en sådan norm vara i bokstavlig mening livsfarlig. Med alla våra möjligheter till att göra mycket samtidigt och flexibelt kan vi ju aldrig bli »färdiga«. Man kan alltid göra saker lite bättre. Jagar man då detta att bli färdig – då jagar man faktiskt ihjäl sig. Det vi i stället borde göra till norm idag är: *Tro aldrig att du kan bli färdig! Känn efter när det är dags att sluta!* Jag har lärt mig den normen också. Men den kan aldrig fullt ut utplåna att där inne på de innersta årsringarna i mig sitter en stark och entydig göra-färdig-uppmaning.

Orkar jag så orkar du

Den andra normen under min uppväxttid lydde: »Orkar jag, så orkar du!« Man menade det inte i absoluta termer – man kände varandras arbetsförmåga relativt väl och kunde utmana varandra genom att »anstränger jag mig nu lite till, så får väl du göra det samma«. Men så väl känner människor inte varandra idag. Vi går in i och ut ur arbetsgemenskaper och vi har så olika relationer mellan hem och arbete att det alltid finns någon som kan och vill arbeta mycket mer. Någon som man kan jämföra sig med eller känna sig jämförd med, med rätt eller orätt. Dagens norm på detta område borde vara: *Det är inte alls säkert att jag orkar bara för att du orkar!*

Men vad säger att vi 55+ klarar att byta normer? Visst, vi gör det på ytan. Men det vi är präglade av som barn, det sitter djupt. Jag har inga större problem med att mina nuvarande normer kolliderar med yngre människors. Däremot har jag problem med mig själv – med mina flerdubbla uppsättningar av normer från förr och från nu som slåss mot varandra inuti mig. Vad hjälper det mig att jag vet att »orkar jag, så orkar du«-utsagan inte längre är tillämplig? Också den sitter där fasthakad vid en av de tidigaste årsringarna. Dessa typer av normkonflikter kan vara ett viktigt skäl till varför 55+-gruppen tar mer stryk av stressen och förändrigheten än vad andra gör.

De samhälleliga förväntningarna som uttalas nu är att många framöver skall arbeta tills de är 79 år i stället för att pensionera sig före 60 (dagens siffra). Det är 20 års skillnad. Man kan bli rent matt bara av att börja tänka över vilka förändrade tankesätt och vilken förändrad praktik som skulle till för en sådan förändring. Självklart handlar det om en helt annan design av arbete och arbetsplatser. Och om ett helt annat ledarskap. Det kan vara en god framtidsatsning att nu börja premiera ledare som i aktiv handling förmår visa genuin respekt för olika generationers olika behov.

### **Intryck och intryck och därtill intryck**

Det är inte bara i den fysiska världen som det finns smittämnen. Tankevärlden har också sina virus. »Memer« kallas de. Melodisnutten som nyss lyckades tränga in i ditt huvud

är ett litet och kanske oskyldigt exempel på ett virus. Missbedöm inte kraften i den – melodin kommer kanske tillbaka gång på gång på gång. Hur kommer det sig att just den trängde igenom? Och att jag just nu tänker på just detta när det finns så mycket annat som jag skulle kunna tänka på?

Smittvägarna för våra tankar går via prylar, språk (tal och skrift) och musik, medier och datorkommunikation. Mem-regnet har tilltagit, och ingen kan värja sig. Tänk på fenomenet med vattenflaskor som så många bär omkring på idag. Tanken »Är jag inte lite törstig?«, »Borde jag inte dricka vatten?« smittar av sig. Ju fler vattenflaskbärare, desto fler andra smittas av upplevd törst och måste också bära omkring vattenflaskor. Att storstadsbor idag dricker som om de vore i öknen är ett påtagligt exempel på det här.

Så länge som människan har tillverkat saker eller på annat sätt gjort avtryck i sin omvärld (genom att komponera, skriva, tillverka, etcetera), så länge har också tankar spridits. De sprids också nu när du kanske gör en avvärande åtbörd inför detta – en gest kan smitta någon annan att göra på samma sätt. Din gest kopierar sig. Eller om du hellre vill uttrycka det så: någon annan kan kopiera din gest. Hur är det med gäspningar, kan du låta bli att smittas av någon annans gäspning? Eller av någon annans tonfall eller ordval? Men det är en sak att smittas av sin nära omgivning. Det är en helt annan att ständigt smittas av memer från andra platser och sammanhang.

I en mer begränsad värld är tankemönstren inte så mångfasetterade, men där kan de i gengäld hålla en grupp eller en kultur i ett skruvstäd. Den starka traditionens eller



religionens makt innebär en given begränsning. Därför är alla fundamentalistiska rörelser noga med att hindra impulser utifrån. Får människan spana fritt som individ, hittar hon fler och fler tankar. Den som söker, hon finner. Ofta mer än hon orkar med. Det är då vi börjar längta efter det förändringsskyddade.

Vad är egentligen frihetslängtan annat än tankarnas strävan efter mer variation? Det är ju den som gör memer så smittsamma. Vår tid är en drömvärld för memer. Var och en av oss träffar nu många fler människor än förr och vi har så många fler saker där memerna kan bo. Därtill har vi öppnat smittspridningskanalerna radion, tv:n, datorerna och näten fullt ut. Många av oss känner: »Inte mer nu, jag vill inte!» Men det kommer att lösa sig, det också. För memerna har sin egen evolution.

### **Lugn, bara lugn**

Ordning-och-reda-memer som hjälper till att hålla ordning på de andra memerna är redan på väg i våra inre och yttre tankemaskinerier. De kommer helt enkelt därför att det finns ett sug efter dem. Precis som den ökade rörligheten krävde en mobiltelefon för att åtminstone till en del återskapa flocktillhörigheten, kommer oron och vilsheten att leda till nya hjälpmedel för att hitta strukturer och därmed åtminstone en viss kontroll i tankevirrvarret.

Jag träffade nyss en människa som sa: »Jag kom att tänka på att *förr* när man sa 'planera', då menade man 'reflektera'. Så är det ju inte längre – nu handlar 'planera' bara om

att boka in tider.« Ja, visst är det konstigt. Planering borde och bör handla om att *med ledning av det man redan vet eller varit med om* försöka skapa någon struktur och ordning på tankar för framtiden. En ansvarsfull och svår uppgift som ironiskt nog verkar i det närmaste ha försvunnit nu när alla har sin »planeringskalender«.

För att ha någon nytta av sin tidigare planering måste man följa upp den. Inte i detalj, men åtminstone så att man i stort kan se efter vad som stämde eller inte stämde jämfört med det förväntade. Man brukar då se att saker och ting tar mycket längre tid än vad de förväntades göra. Mest handlar det om att mycket tid liksom bara försvinner till alla dessa småsaker som vi kanske också vill göra i förbifarten. Är det så får man antingen städa upp i energiläckagen eller helt enkelt vänja sig vid att räkna med större tidsåtgång.

I vissa sammanhang behövs ännu mer lugn än i andra. Dessvärre är det ofta i de mest påfrestande, vid sorger och bekymmer, sjukdomar och rädslor. När vi försöker lugna ner varandra i sådana situationer, händer det att vi säger »det går över«. Långt ifrån alltid är det de orden man kan ta till sig när livet har hängt upp sig. Men lyssnar man på själva orden snarare än på talesättet är uttrycket faktiskt inte så dumt. Det ger en viss vägledning: *det* (vad det nu är) *går* (förflyttar sig) *över* (förbi).

När något behöver »gå över«, spring då inte i kapp. Gör du det, blir det bara svårare för »det« att gå över dig. Försök i stället stanna upp. Stilla dig. Då hjälper du faktiskt till så att »det« snabbare kan »gå« »över«.





*Väntkuren på föregående uppslag inger mig ett totalt lugn. Inte bara för att bilden är så ödslig utan för att bergväggens branthet får mig att tro att det kanske råder radioskugga på platsen. Inget mobiltelefonpratande är i så fall möjligt. Det är en plats för ostörd väntan med tid för att ställa av och för att ställa om. Inga nya delar kan komma till, inget nytt ytskval. Delar kan bearbetas och få sjunka in som helheter.*

## 5. Helheter och delar

Det är något konstigt med vår tids självförverkligande. När man försöker berätta för barn idag hur det var på 1940-talet då de vuxna mer eller mindre bestämde allt, låter det som om vi som var barn då var osjälvständiga, förtryckta och helt styrda av auktoriteter. Men så var det inte. Vi var ganska trygga och vi visste dessutom rätt bra vilka vi var. Vi var väl definierade i våra sammanhang, i våra givna helheter. Med dagens ögon ser det kanske ut som om vi var förtryckta och obetydliga, men vi såg inte oss själva som särskilt små. Det intressanta är att vi nog inte tänkte i sådana termer överhuvudtaget.

På den tiden fanns det normer som bestämde gränserna, och tack vare dessa gränser blev helheterna synliga. Idag har i stället kunskapen om delarna vuxit till oanade höjder, medan helheterna tappat sina gränser. Helheterna har alltså blivit svårgripbara både genom att summorna av delarna blivit oöverskådliga och genom att helheterna tappat sina yttre konturer.

Lite på samma sätt är det med jag:et. De nya möjligheterna till självförverkligande som vi fått genom att vi kan bli så bra på delarna, har fått oss att krympa snarare än växa.

## Meningsfulla delar kräver en helhet

Själv lever jag mitt i den myllrande informationsteknologin. Jag uppskattar den mycket som ett redskap för tanken och för kommunikation med både andra och med mig själv. Men det är en förrädisk teknologi, för det är så lätt att förväxla den tekniska färdigheten med andra färdigheter, mejlflödena med viktiga informationsutbyten, länkarna med riktiga kunskaper.

Tänk dig en vanlig söksituation på nätet. Man vet ungefär vad man söker men ändå inte riktigt. Efter första eller andra sökningen har man kanske hamnat i närheten av det man är ute efter. Man fortsätter sedan utifrån de egna associationerna. Men hur skall man kunna ha fungerande associationer om man inte redan har en fungerande helhet?

Det är meningslöst att förlita sig på ett planlöst sökande. Man behöver ha en helhet att utgå från, skaffa sig fler detaljer, modifiera helheten till en ny, leta efter fler detaljer. För att detta skall vara möjligt behövs det hela tiden hjälp av både lärare och strukturer.

När betydelserna skildes från verkligheten

*Människorna gick in i betydelsernas värld*

*där betydelserna härskade allena.*

*Det var en ensam och onödig värld,*

*en värld för människor.*

*Dom gick ut ur paradiset och in i betydelserna,*

*beslutsamma som alltid.*

*Där slapp dom ta så mycket hänsyn.*

*Där fick dom hitta på allting själva.*

Jag beklagar att jag tappat bort källan till det här citatet. Jag är glad att jag i alla fall har kvar lappen med det. Genom att vi år efter år låtit betydelserna skiljas från verkligheten, genom att vi år efter år *talat* alltmer och gjort allt mindre, har vi börjat förväxla orden med verkligheten och talet med handlingen. Det är så lätt att lura både sig själv och andra genom att vi lever i en pratkultur. Rundgångarna av ord behöver inte längre ha någon motsvarighet i verkligheten.

Tankar av olika värde

I pratkulturen är det lätt att förväxla alla människors lika värde med alla tankars lika värde. Men alla tankar *är* inte lika mycket värda, och det behöver inte vara något elitistiskt i att säga så. Tankar som är baserade på långvarigt arbete, på erfarenhet, på experiment och på teoretiska resonemang har ett helt annat värde än det snabba hugskottet. Detta var en självklarhet förr – hur kommer det sig att det inte är lika självklart idag?



Om jag tänker hundra nya tankar på en dag är det troligt att flertalet av dem, oftast alla, före kvällen visar sig vara felaktiga eller möjligen sedan länge välkända – av andra. Det går inte att avgöra om något är rätt eller fel genom att bara gissa eller tycka, prata med sig själv eller med andra. Man kan inte veta förrän man provat. Man kan faktiskt inte det. Allra tydligast är detta för naturvetenskap och teknik.

Jag är uppvuxen i en värld där folkbildningstanken var stark. Utgångspunkten var att det fram till dess varit få som haft tillgång till kunskapens värld. Nu skulle fler kunna erövra den. I detta låg en potential och en drivkraft. När sedan situationen successivt förbättrades i bemärkelsen att allt fler fick chansen till utbildning och kunskap, behövdes det nya utmaningar, nya mål att längta till och försöka nå. Utan drömmar tappar man orientering.

Är det kanske det som vi har gjort nu? Är det därför som det kommer nya slagrop som konstens »making differences«? Det kan vara ett sundhetstecken att åtminstone några av oss börjar tröttna på det tillplattade, myckna och innehållstomma och börjar leta efter utmaningar och långtansmål.

### Kunskap – eller bara likt kunskap

»Studentspegeln«, en ständigt pågående rikstäckande undersökning, har publicerat resultat som utvisar att svenska studenters studietid per vecka ligger under 30 timmar. Sådana siffror talar klart och entydigt om att drivkrafterna i själva studierna inte längre är särskilt starka. Utan drivkraft, utan koncentration, utan uppmärksamhet på innehåll

och egna satsningar för att se helheter, kan man faktiskt inte lära sig något viktigt. Att förvärva kunskap är ett hårt vär – såvida man inte ägnar sig åt det som bara är *likt* kunskap.

Ett exempel: Om jag frågar dig »Hur ser en bofink ut?«, så tänker du kanske att det vet du förstås. Men om jag säger »Visa mig!« märker du troligen att du är osäker på proportionerna mellan huvud och näbb och stjärtfjädrar och benlängd ...

Ett bra sätt att lära sig hur en bofink ser ut är att rita av den. »Don't try, do it!« står det på ett anslag som jag ofta passerar. Poängen med att göra, i detta fall att rita, är att då måste du ta ställning till det du kan och vet. Det räcker inte att iaktta och tänka – du måste också göra för att komma underfund med hur du själv tänker.

Ring så pratar vi

Hur gick det till när den timslånga söndagsföreläsningen, förberedd i veckor, ersattes med »ring så pratar vi? Hur gick det till när massmedierna blev så totaldominerade av ögonblickets snabba, genast glömda fladder och pladder, av delar utan helheter?

Jag vill inte angripa småprat i sig. Det fyller en viktig funktion. Om jag träffar någon som säger »Var kommer du ifrån?«, »Jaså, Johansfors! Jamen, då känner du kanske Ann-Britt?« – så känns det ju bara bra. Jag får möta en annan människa som säger »Jag ser dig, du finns«, och jag kan återkoppla på samma sätt. Vi bekräftar helt enkelt varandras existens. Fint.

Men det är precis detta som småpratet är till för: att vara

intimt och bekräftande i det lilla. Just därför blir det så alldeles fel när pratet görs om till ett tidsutfyllande skval med andra människor som tittare och lyssnare.

### Studiecirkeln's syfte

Den gamla studiecirkeln hade till syfte att man skulle få *stöd* och *struktur* så att man kunde gå vidare från småpratet till att tänka nya tankar och komma fram till hela tankekedjor som byggde på hur andra människor hade tänkt och gjort. På så sätt kunde man erövra kunskaper som redan var starkt förankrade och prövade i verkligheten av andra människor, kanske någon helt annanstans, kanske i en annan tid. Man kunde också ta hjälp av varandra i stunden – »Betyder detta att...?« »Menar hon då att...?« »Vad får i så fall det för konsekvenser?« Man mötte nya utmaningar och dessutom ofta uppgifter att lösa – uppgifter där man fick prova sina vingar. Det var inget planlöst samtal eller associativt chattande utan handlade om något som hängde ihop redan från början som en tydlig helhet att erövra.

### Att råka ut för eller att göra

Imre Kertész beskriver i boken »Mannen utan öde« det väsensskilda mellan att se sig som offer för ett skeende och att se sig som en handlande människa. Han vill inte ens se staplandet från tågagnar in i koncentrationsläger som något som bara hände. Han säger att han gick faktiskt, steg för steg. Han gjorde, han handlade.

Jag tror att det är viktigt att tänka så, också i vardagen.

Vi gör. Vi påverkar därmed också varandra. Vad gör vi till exempel med en människa om vi sjuk-skriver henne i en situation där det är uppenbart att hon främst har svårigheter med sitt privata liv?

Ett exempel: En ung kvinna ensamstående med två barn. Pappan har sedan tidigare lämnat deras vardag och den nye mannen har också dragit sin kos. Vad gör hon då? Hela livet är ett enda kaos. Hon orkar inte, hon går till läkare. Läkaren säger: »Du måste sjukskriva dig!« Och omvärlden signalerar »Det här kan du inte gärna klara av. Sjukskrivning, sjukskrivning«.

Om samma sak hade hänt på 1950- eller 1960-talet hade omvärlden sagt till kvinnan: »Sådan tur att du i alla fall har ditt jobb. Sådan tur att du i alla fall kan försörja er!« Och troligen hade hon inte ens kommit på idén att gå till läkare. Det finns många ensamstående föräldrar från den tiden som idag har vuxna barn och som faktiskt klarade av en liknande situation på ett så bra sätt att både de själva och barnen idag bär på en genuin stolthet och en alldeles speciell gemenskap. Det finns inget skäl att förgylla eller förhärliga den situationen – den var säkert nog så svår. Men kanske var den inte svårare att klara utifrån ett »nu får du bita ihop och lösa detta« än utifrån vår samtids »detta kan du omöjligt klara«.

Kvinnan i exemplet ovan hade en chef som sade: »Jag vet bara ett. Sjukskriva dig skall du inte. Ditt jobb är faktiskt den enda trygga punkt du har just nu. Inte kan du göra dig av med det enda du har att hålla dig i?« Och så hjälptes man åt och improviserade på arbetsplatsen. Hur

det gick? Jo, det gick faktiskt. Inte som någon dans på rosor. Men det gick.

Visst fanns det risker. Stora risker. Det handlade om ett aktivt ställningstagande från chefen. Hon visste att hon i allra högsta grad var ansvarig, och därför var hon samtidigt både osäker och mycket säker. Hon menade sig veta att en sjukskrivning i det läget på sikt kunde vara det mest riskabla av allt. Men hon fick agera på känn och tvärtemot andra aktörer.

Hade hon »rätt«? Hur bör vi hantera en liknande situation nästa gång? Omöjlig fråga att ge ett generellt svar på. Kanske är det tidsandan snarare än människan som borde sjuk-skrivas? Men enligt Kertész har även tidsandan skapats steg för steg. Av oss. Det betyder att vi också kan omskapa den. Vi kan till exempel finna ett bättre sätt att hantera allt detta som vi kallar för sjukt och sjukskrivning och förtidspensionering.

### Att ha hälsan

Att »ha hälsan« är ett solklart exempel på en helhet. Att ha hälsan har inte mycket att göra med att inte vara sjuk. Att ha hälsan betyder snarare att man vill och kan *göra* saker och vara glad över dem. *Hälsa* är inte enbart avsaknad av sjukdom. *Hälsa* är en upplevd helhet. *Ohälsa* är det omvända. Den helheten kännetecknas av att man inte *kan* och inte *vill* göra saker. Och av att man garanterat inte är glad.

Det är något av ödets ironi att så många människor nu utvecklar ohälsa snarare än sjukdomar med klara diagnoser. Specialister står redo för det specifika, för delarna,

medan patienterna uppvisar allt mer av det ospecifika: av helheter som inte fungerar.

### Omlärningsprocess behövs

Det har tagit lång tid för både människor och kultur att förvärva all denna stress. Därför kommer det också att ta tid att lära om. En omlärningsprocess kräver inte bara läkare utan kanske i än högre grad ledare och lärare.

Vad gör vi idag om vi helt enkelt inte orkar arbeta? Jo, vi går till doktorn. Ett läkarbesök är det vi hänvisas till, det är den form vi har hittat på i vår kultur. Utöver att försöka hjälpa till med medicin och kanske annan behandling har läkare sedan ett antal decennier också haft den formella makten att utfärda ett intyg, en sjukskrivning, som ger patienten rätt att arbeta deltid eller inte alls och att likväl få en inkomst.

När det blev för många sjukskrivningar föreslogs först att det skulle vara två läkare som skulle stå bakom de längre sjukskrivningarna. Mer av detsamma, alltså. Så kom tanken att läkaren kanske bara skulle skriva diagnos, och att det skulle till andra sätt att reda ut om vi kan arbeta eller ej. Det här är komplext. Det hade varit skönt om en part, läkaren, förstod allt. Men är det egentligen rimligt att tro att just läkaren, utöver att ställa diagnos och ge oss lämplig behandling, tillsammans med patienten skall kunna bedöma hennes hela livssituation som omfattar hälsa, arbete, familjeförhållanden, med mera?

När Peter Paul Heineman efter en mångårig verksamhet slutade som radiodoktor, sade han i en intervju att

majoriteten av patienterna på ett sjukhus egentligen inte fanns där för att de från början var »sjuka«. Men de hade fått så stora svårigheter att bemästra detta som kallas livet att de drabbades av åkomma efter åkomma genom sin oförmåga att klara själva livet. Eftersom de inte förstod rollen som den egna livsstilen spelade, fortsatte de att leva på samma sätt och drabbades därför av ännu en åkomma och så ännu en. Till slut blev de sjukhuspatienter.

Innan man får en sängplats på sjukhus är man rejält sjuk. Ändå menade alltså radiodoktorn att det till och med inom gruppen av de sjukaste var mindre än hälften som ursprungligen hade en »sjukdom«. Men Peter Paul Heine- man hävdade inte därför att det handlade om människor som var veklingar eller människor som simulerade sjuk- dom. I hans förmåga till inkännande och i hans sätt att tän- ka fanns alltid en stark medkänsla och en respekt för den enskilda människan. Men han funderade mycket över läkarens yrkesroll: Vad förmår egentligen en läkare göra åt att en medmänniska inte klarar att leva sitt liv i balans? Vad är läkare utbildade för, vad kan de åstadkomma rent pro- fessionellt? Vad måste alla hjälpas åt med, och vad behövs det kanske nya professioner till?

### Den levda sjukdomen

Det är vi själva som lever med våra sjukdomar. Ja, vi *lever* våra sjukdomar. Därtill har vi blivit allt mer upplysta och drivande. Vi kan alltså nu både leva sjukdomen och sätta oss in i diagnosen och medicineringen. Det gör att vi bör- jar skapa egna helheter och inte längre utan vidare accep-

terar att bara utsättas för naturvetenskapligt medicinska mätningar och åtgärder. Speciellt inte som allt fler av våra åkommor gäckar den rena naturvetenskapen just genom sin diffusa karaktär.

*Följsamhet* är ett centralt begrepp i vården. Man menar då att om bara patienter exempelvis tog sin medicin eller utförde sin sjukgymnastik på sätt som de är ordinerade att göra, skulle vårdresultaten bli mycket bättre. Men människor är inte lydiga redskap för ordinationer, idag mindre än någonsin tidigare. Vi lever våra liv, också när vi har en ordination. Vi har våra egenskaper, förmågor, vanor och ovanor. Vi har en samtidskultur och en skola som arbetar för att människor skall agera självständigt. I det läget är kanske en utveckling av den omvända följsamheten mer spännande att fundera över: Hur kan vården bli mer följsam gentemot sina patienter?

Det är ingen slump att det idag vid sidan om vården uppkommer allt fler självhjälpsgrupper, ofta med expertpatienter som stöd. Så snart man riktar in sig på den levda sjukdomen är det inte längre den traditionella vårdpersonalen som är de främsta experterna. In på arenan träder i stället de patienter som själva levt eller lever sin sjukdom och som därigenom har en trovärdighet och en professionalitet. Intressant är att deras professionalitet omfattar en helhet: det upplevdas helhet.

### Glödens betydelse

Den norske filosofen Arne Næss skriver i sin bok »Livsfilosofi« om vad det är som bestämmer en människas upp-



levda trivsel och tillfredsställelse, hennes hälsa, om man vill uttrycka sig så. Han menar att du måste *glöda* för något, vara engagerad i något för att överhuvudtaget uppleva tillfredsställelse och hälsa. Om du glöder tillräckligt mycket, kan du känna dig något så när frisk även om du har både fysiska och psykiska obehag.

Hans formel säger att upplevd hälsa/trivsel/tillfredsställelse kan beräknas som:

$$\frac{\text{Glöden} \times \text{Glöden}}{\text{Fysiskt obehag} + \text{Psykiskt obehag}}$$

*Ett exempel:* Antag att en skolelev tycker det är så kul med matematik att hon har dubbelt så mycket glöd som en annan. Hon måste då kanske samtidigt spänna sig dubbelt så mycket som den andre. Men trots detta, trots att påfrestningen fördubblas, blir den sammanlagda effekten av fördubblad glöd och fördubblad påfrestning att tillfredsställelsen fördubblas.

När tanken skildes från arbetet

I boken »Medan handen arbetar, vidgas blicken« (Brombergs 2002), skriver Anna Christensen om den djupgående uppdelning som man åstadkom när tanken – genom industrialismen – skildes från arbetet. Det var då idén väcktes att en människa *först* kunde tänka ut något, och att en annan människa *sedan* kunde utföra arbetet. Det var då

som arbetet tappade i egentligt, existentiellt värde, menar hon. För gällde det »bara« att göra det som någon annan tidigare hade tänkt igenom i alla dess detaljer, var ju människans arbete bara som en robots. Den människa som vi vill se framför oss idag är så långt ifrån en robot man kan komma: en tänkande *och* skapande individ, alltså en reflekterande praktiker.





*Det är inte lätt att som liten veta vad som skall ges den fullständiga uppmärksamheten.*

*Skall han välja tv:n eller ta bilen, den lille pojken på förra sidan? Han kan inte låta bli att titta på tv:n, för där rör sig saker. Men han vet ju att han i varje ögonblick kan ta bilen, kaninen eller nallen eller ... Vad händer med en liten människa som alltid har det så att så mycket finns tillgängligt samtidigt?*

## 6. Barnen

Dagens barn är frimodiga och säkra. Lite överviktiga, visst. Och de har lite dålig kondition, visst. Men de har barnets hela säkerhet, de vet att de är allt och har allt och de får en massa återkoppling från vuxna runt omkring att det är så det skall vara. I mental bemärkelse är de alltså raka i ryggen vilket sitter i länge. Dagens 20-åringar är mycket mer frimodiga än vad deras motsvarigheter var för tio år sedan.

Samtidigt blir barnen liksom de vuxna nu vana vid att de kan ha tillgång till i stort sett *allt* och det *samtidigt*. Barnet på bilden kan visserligen inte låta bli att titta på skärmen – där finns det något som rör sig och det får man inte missa. Men samtidigt vet han att nallen och haren och minibilen också finns där inom räckhåll. Vad är det viktigaste som han lär sig just nu? Kanske är det just att *allt finns där samtidigt*.

Vi är många som vet vad som händer om man tar en tre-fyraåring med sig in i en leksaksaffär. Det borde man aldrig göra, för det är sällan som det leder till något annat än desperat gråt. Det är fel ålder – en treåring kan inte välja, det blir bara för mycket. Det hade varit mycket bättre för honom att få stanna hemma och få *en* sak och det utan att

välja. En treåring klarar inte heller frågan vad vi skall ha till mat. Fråga inte, förvirra inte, befria barnet från valtvånget. Han behöver inte styra de vuxna – det är han som behöver styrhjälp av vuxna. Som barn kan man inte veta vad som är viktigt och vad som är oviktigt, vad som är orsak och vad som är verkan, vad man skall akta sig för och vad som är ofarligt.

Barn reagerar liksom vuxna på olika sätt när de blir stressade. Det är lätt att vara inkännande gentemot dem som har stressreaktioner som liknar våra egna, både till orsak och verkan. Det är mycket svårare att öva upp sin empati gentemot dem som reagerar på andra sätt och som blir stressade i andra situationer. Det är bara för oss vuxna att öva oss. För de som reagerar annorlunda och på andra saker, kan ha det minst lika besvärligt.

### **Förebilder att härma**

Det är så mycket som på kort tid skall tränga sig in i den lilla människans huvud. Han behöver få hjälp med sorteringen och ordningen, hjälp med att förstå hur saker och ting hänger samman. De flesta barn har en till synes medfödd härmreflex som hjälper dem i detta, förutsatt att det finns någon vuxen i närheten – någon vuxen som själv har koll på hur livet hänger samman för henne.

För barnets fysiska hälsas skull är det inte hela världen om man en och annan gång kommer hemrusande med en McDonald's-påse i stället för att i lugn och ro och tillsammans med honom laga en välbalanserad middag. Men för

hans psykiska hälsa och för *sammanhangen* är det oundgängligt med trygga vuxna som stabila förebilder. Och att den materiella omgivningen inte är för rörig eller ändrar sig för fort. Barn håller ju på att bygga upp sin världsbild.

En av de mest genomgående sanningarna som man får lära sig som barn idag är att alla väldigt ofta har bråttom (och att man själv därför också måste ha det). Det rimmar dåligt med små barns behov av att vara oberoende av tid. Men till och med detta att ha bråttom kan kanske vara acceptabelt, bara det finns tydliga rytmer och hållpunkter som barn kan fasa in sig i och tydliga saker som upprepas tillräckligt många gånger. Det är erfarenheterna av det som kommer tillbaka som efterhand gör världen verklig. Det är detta oföränderliga som ger ett skelett mot vilket man senare kan urskilja nya detaljer och händelser.

Många vuxna upplever själva att det som var sant igår är helt ute idag. Så får det helt enkelt inte lov att vara. För barnens skull. Barn har rätt att få växa upp i inte bara materiell utan också immateriell trygghet. Barn kan inte sjukskriva sig, men det är klart att de påverkas av tidsandan, de också. Miljöföreningar, otrygghet och stress är farligare för barn än för vuxna.

Det vore fint att kunna hitta på sätt som gjorde att barnen själva kunde visa de vuxna när de gör fel. På sin tid var barn fantastiska säkerhetsbältes-poliser där de satt i baksätet och sa till de vuxna att de skulle använda säkerhetsbältena. Senare blev barnen soppåse-experten – det var de som bättre än vuxna visste att »Ingenting försvinner« men »Allt sprider sig«. Att idag hålla efter vuxnas stress är svårare,



men det skulle gå om barnen finge markörer för när de kan larma. Visst skulle det gripa tag i dig om ett barn sa till dig att »nu är du så stressad, så nu måste du äta väldigt långsamt«. Eller »idag borde du gå till jobbet i stället för att ta bilen. Om du nu har så mycket att göra som du säger, måste du ta det lugnt«. Jag tror att sådana tillsägelser skulle ge mycket starkare effekter än vad signaler från den egna kroppen gör. Dem förtränger vi bara alltför lätt, liksom tillsägelser från andra vuxna. Men troligen skulle vi lyssna på barnen.







*Visst behöver vi ledare, antingen det handlar om att samordna resandet av en midsommarstång, som på föregående uppslag, eller om mer komplexa aktiviteter. Men det gamla ledarskapet har försvunnit och vi har ännu inte hittat något nytt som kan ge struktur och flytta horisonter på andra sätt än det auktoritära gjorde. Därtill kommer att ledare nu också måste vara värdesättare i vardagen. Hur vore det med VD:ar som fungerade som Värdeställande Direktörer?*

## 7. Tillit och ledarskap

Det är lite av Edens lustgård – efter syndafallet – över oss. Vi har ätit av kunskapens frukt – och vi har tappat tron på kyrkan och socialstyrelsen och statsministern och ... Vi litar inte ens på läkaren. Förr i världen höjde man den läkare till skyarna som botade en. Gick det illa sa man däremot att det nog var livets mening. Idag är det snarare tvärtom. Vi räknar med att vi kan kräva att det skall finnas bot och lindring, och duger inte den ene doktorn till det, får man väl ta den andre. Det är allt annat än lätt i den situationen för placeboeffekten i läkare–patientrelationen att göra sig gällande.

Gång på gång har jag i den här boken återvänt till att vi behöver ledare och lärare, båda med uppgift att hjälpa till att ge struktur och att flytta horisonten. Men en ledares existens förutsätter först och främst att det finns några som vill bli ledda, en lärares att det finns några som vill lära sig. Några som vill och kan känna sig trygga i närheten av ledaren eller läraren och som upplever tillit och tillförsikt där.

Uttrycket »curling-politik« står för en politik som vill åstadkomma bra glid så att det inte finns några hinder i vägen för medborgaren. Det motsvarande kan både leda-

ren och läraren åstadkomma i sina sammanhang. Men utan tillit och utan att ansvarsfördelningen är väldigt tydlig, fungerar det inte. Platta organisationer har jag aldrig trott på. Där tar bara *och:ets tyranni* över. Allt är så otydligt att ingen kan skönja horisonten för alla träd och skogar. Ingen har överblick. Allas delaktighet kräver inte att alla måste vara med om allt. Att till exempel överutnyttja möjligheten att skicka ut e-post till många med avslutningen »synpunkter till mig senast ...« – det borde vara förbjudet. Människans dygn har inte fått fler timmar bara för att människor fått mejlkommunikation. Att »ge synpunkter« är inget man bara gör i flykten. Det kräver att man ger sig tid och hittar in i materialet – och det gör inte alla. Sändlistan på sådana utskick borde faktiskt vara bättre genomtänkt än själva materialet.

Om nu det hela alls skall skickas ut? Det skall det förstås ibland men långt ifrån alltid. Ofta måste en ledare våga och vilja agera just ledare. Tro sig om att så väl känna sina medarbetare att de i vissa sammanhang kan vara delaktiga bara genom indirekt påverkan. Det är en grannliga balansgång, men ingen vinner på chefer som inte är ledare.

### **Värdeställande direktörer**

Gamla förebilder för chefskap fungerar ofta inte längre och nya har vi ännu inte hittat. Att det skulle kunna finnas en VD i bemärkelsen Verkställande Direktör är en sådan kvarhängande gammal förebild. Redan titeln vilar på föreställningen att en styrelse kan fatta beslut och att en direktör

sedan kan ansvara för just själva verkställandet. Som en kompetent robot. Motsvarande i politiska sammanhang är att politiker förväntas kunna ange ramar och riktningar och att tjänstemän sedan kan verkställa. Också de som kompetenta robotar.

Men en ledare för en verksamhet, antingen det heter VD, chefstjänsteman eller något annat, måste idag själv ta så många beslut hela tiden att det är alldeles omöjligt att urskilja vad som är »verkställande« och vad som är eget påhitt. Det sistnämnda kläs sedan bara alltför lätt i termer av »tolkning« av styrelsens beslut.

Hur vore det om vi började uttyda VD som *Värdeställande Direktör* i stället för *Verkställande Direktör*? Om vi låste fast att det var just *värdena* som styrelsen och VD:n måste vara överens om, och att ledarens främsta uppgift sedan är en *värdesäkring*. Det skulle ge en välbehövlig konkurrens och komplettering till dagens fokus på kvartalskostnader eller ibland sekundkostnader. Alla har visserligen alltid vetat att det förr eller senare hämnar sig om man hoppar över värde-delen (men vid det laget brukar de som riktade in sig på övervinsterna redan vara någon annanstans). Men ingen har egentligen kunnat hantera situationen.

Det beror på att vi haft så få *värdebärande påminnare* i vardagen. I det läget blir naturligtvis det ekonomiska totalt dominerande. Pengar har en sällsynt förmåga att manifesteras sig i alla möjliga olika former: lön, avtalsförhandlingar, bankkort, ränteläge, bokslut, budget, valutakurs, pris. Pengarna gör sig ständigt påmind. Men värden?



Det skulle vara intressant om vi anställde *värdeställande direktörer* och därtill införde *idérevisioner*. Utan sådana kommer den ekonomiska dominansen att kvarstå som det enda styrande. Endast det som går att göra synligt och följa upp kan bli till en *mem*: till en smittande tanke med sant inflytande.

Jag är övertygad om att det är fler än jag som gärna skulle arbeta inom en verksamhet med ett värdeinriktat system som inkluderar idérevision och där det finns en värdeställande direktör som ledare.

### **Säkerhet och osäkerhet**

Trygghet och säkerhet har många dimensioner, både för barn och för vuxna. Finns det något område som ändrat sig i grunden på ett decennium så är det våra föreställningar om säkerhet och osäkerhet i den större skalan. Nu 20 år efter det att Orwell skrev »1984« ser vi inte längre övervakning som något så farligt. Snarare är det så att många *vill* ha övervakningssystem i skilda sammanhang. Det civila och det militära glider samman inför nya terror- och krigshot. *Vad gör man då för att förhindra det kanske farligaste av allt: att många blir rädda samtidigt?*

Borta är den tid då de flesta kände sig hyfsat säkra bara genom att en statsminister deklarerade att Sveriges säkerhet var god. Idag förväntas vi själva kunna tänka och ta ansvar för vår säkerhet – den andemeningen finns till och med juridiskt utsagd i den nya lag (införd 2004) om skydd mot olyckor som ersatt den gamla räddningstjänstlagen.

Visserligen skall samhället hjälpa till med insatser, men det är först och främst du själv som ansvarar för din civila säkerhet. Värnplikten är inte längre obligatorisk och den militära inriktningen på gränsförsvaret har bleknat. Det viktigaste numera är att kunna försvara samhällets funktioner och att förhindra att rädsla eller panik utbryter.

Stressade och osäkra människor som känner sig hotade och måste klara sig på egen hand är inga bra motvikt mot otryggheten. En av de största uppgifterna i säkerhetsarbetet idag är därför att väcka berättigad tillit till gemensamma instanser.

### **Kommunikationernas olidliga lätthet**

Öppenheten, själva lättheten i kommunikationen, skapar i sig stora missbruksmöjligheter. Så avlägsen den verkar, den engelska ståndpunkten för hundra år sedan då man trodde och hävdade att England som örike kunde leva helt tryggt och skyddat tack vare sin flotta. Marktrupper behövdes nästan inte alls, menade man, och de som fanns var främst avsedda för användning utomlands. Engelska flottan, världens starkaste, större än Tysklands och Frankrikes tillsammans, skulle klara allt. Så kunde man tänka i en tid utan flyg (Blériot flög inte över Engelska kanalen förrän år 1909), utan radioaktivitet framställd av människan, utan atombomber, vätebomber, neutronbomber, utan rymdmissiler och utan datornät.

Datornät, ja. Idag är virusangrepp så vanliga att de flesta vet att deras datorer klarar sig dåligt utan virusskydd.

Men egentligen behöver man inte längre sprida virus för att slå ut datorer – det räcker med att sprida misstanken om virus (vilket en del kommit på och utnyttjat). Man kan också fylla andras elektroniska brevlådor med så mycket skräppost att det blir problem att skilja innehåll med mening från allt det värdelösa. Många av oss har nu virus-skydd *och* spam-filter för att kunna hålla undan det oönskade. Dessutom vet vi att vi snart måste hitta motmedel mot fler missbruk av kommunikationssamhällets och mobilitetens öppenhet.

### **Rädslans försmak**

Själv har jag i hela mitt liv hållit ett aktivt skyddsavstånd till det militära och dess forskningstillämpningar. Förmodligen är det min bakgrund inom fysiken som fick mig att tänka igenom detta tidigt. Men det skyddsavståndet är numera borta. Jag inser (fast jag inte vill inse det) att effekterna av militära hot och kriser inte går att skilja från de nya former av civila hot och kriser som skapas genom kaos och terror.

Det är en sak med det stora och det generella och en helt annan sak med den konkreta vardagen. Låt mig därför bjuda på ett självupplevt exempel i liten skala från perioden då antrax eller mjältbrandsbakterier som bäst spreds i USA. Ett och annat misstänkt konvolut fanns också i Sverige, fick vi veta via massmedierna. Analys pågick. Därifrån till tanken att ett misstänkt brev med antrax skulle kunna dimpa ner i din egen brevlåda är steget som bekant långt.

Så var det också för mig. Till en början reagerade jag inte alls på brevet med en okänd handstil, utan avsändare och med några konstiga fläckar. Det såg ut som om något hade trängt igenom inifrån brevet, noterade jag. Fast så där direkt vid brevlådan väckte det ingen större eftertanke, medan jag bara bläddrade igenom brevbunten.

Det var inte förrän jag stod där vid köksbordet och läste brev som misstanken slog till. När jag hade kommit ner till brevet i fråga och skulle sprätta upp det, kom frågan »Skall du alls öppna ett sådant brev i en tid som denna?«. Jag vred och vände på kuvertet. Vad skulle jag annars göra? Bara slänga brevet oöppnat? Nej, det kunde jag ju inte göra. Innehöll det något farligt, skulle jag ju genom det medverka till att det hela spreds. Men vad kunde jag annars göra? Gå till polisen? Man kan väl inte gå till polisen bara för att man får ett brev med en fläck på?!

Medan sådana tankar tumlade runt, började jag iaktta mig själv. Nej, konstaterade jag, jag var faktiskt inte särskilt rädd. Men samtidigt var avståndet till rädslan inte längre särdeles stort. Jag hade fått en försmak på hur det känns när osäkerhet börjar gnaga. Hur lite det skall till för att man skall sluta öppna posten, inte våga samlas, inte ...

(Vad jag gjorde med brevet? Tog till en nog så patetisk mellanlösning och *gick ut* och öppnade det. Det var en räkning från en hantverkare.)





*Det är stor skillnad mellan arbetsgemenskaperna på de båda bilderna på föregående uppslag. Gruvarbetarna kämpade med berget och med att få fram brödfödan. Det fysiska arbetet var ofta hårt. ОН-folket däremot sitter och sitter och försöker med ordens och ibland bildernas hjälp tala med varandra om sådant som kanske ingen av de andra har någon som helst erfarenhet av. Går det, egentligen?*

## 8. Vunnet och försvunnet

Antag att någon hade kunnat titta på vad du gör idag och jämföra det med vad du gjorde för 30 år sedan. Han skulle ha blivit mycket förvånad, mildt uttryckt. Varför sitter du och stirrar rakt fram på något som lyser? Så gjorde man ju inte förr! Och varför slår du hela tiden på en bräda?

Inte vore den yttre observatören hjälpt av att få veta att tingingstarna i fråga heter datorskärm och tangentbord. Han skulle ändå undra över vad det är för ett svårartat virus som drabbat människorna och varför vi bär oss så annorlunda åt jämfört med vad vi gjorde tidigare. Han skulle nog också undra om det är samma virus som gör att vi pratar rakt ut i luften även om det inte finns någon i närheten. Vad skulle vi svara?

Man behöver inte vara en utomjording eller en beteendeforskare för att inse att mycket har förändrats. Somligt är det inte så mycket att orda om – det handlar bara om att vi nu gör samma saker som tidigare fast på ett annat sätt. Men annat handlar om djupgående förändringar i form av nytillkomna eller försvunna värden.

Visst kan vi glädjas åt vissa värdevinster. Vi är idag mer individuella och friare än tidigare. Vi behöver inte slita för



brödfödan i samma utsträckning som förr i världen. Tack vare våra förfäders och våra egna ansträngningar har vi nu (egentligen) mycket mer tid över till att bara vara människor.

Allt tal om att Sverige idag har svårt att klara sig ekonomiskt klingar ihåligt om vi jämför med hur det var förr. Idag har vi tid för annat än livets nödtröft. Tid för nöjen och egna intressen. Tid för att studera mera. Tid för att kunna släppa in all världens bibliotek i våra hem. Tid för en lång ålderdom då de flesta är hyfsat friska.

Visserligen har vi inte blivit så mycket gladare eller mer avslappnade. Visserligen har vi inte heller i övrigt förmått förvalta dessa framgångar särskilt väl. Men i grunden är det hela en storslagen framgångssaga, bara vi kan hitta rätta vägar ut ur otryggheten, vilsenheten, stressen och liknöjdheten.

Fast det är inte så lätt att revoltera mot total frihet – hur gör man det?

Jag vill avsluta den här boken med sju riktningar som jag tycker är eftersträvansvärda. Somliga behöver nyskapas, andra kan återuppträffas ur sådant som funnits tidigare men som vi då var blinda för eftersom det togs mer eller mindre för givet.

## 1. Att vara behövd

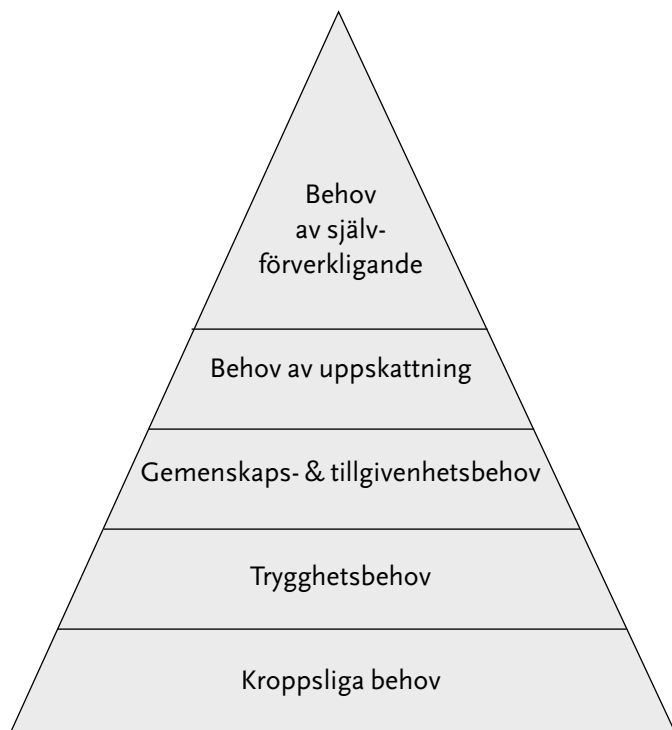
Behovet av att vara behövd var inget man talade om förr. Alla människor behövdes för alla måste hjälpas åt för den materiella överlevnadens skull. När trycket började lätta i

vår del av världen, fortsatte vi en generation till utifrån normen att alla behövdes.

Men så kom andra sätt att tänka. Jag minns fortfarande första gången jag hörde en högt uppsatt politiker säga att arbetslivet och samhället behövde (!) en viss grad av arbetslöshet. Att det var bra. Jag stod och diskade och händerna liksom stannade till nere i diskvattnet. Vad sa han? Hörde jag rätt?! Ja, jag hörde rätt. Senare blev vi vana vid sådana tankar, liksom vid att människor som är arbetslösa, sjuka, funktionshindrade eller gamla inte självklart är behövda.

Så fortsatte vi. Så småningom frågade sig också en hårt arbetande människa om hon faktiskt var behövd. Idag får hon alltför sällan bekräftelser på att så är fallet. Eller så vågar hon inte alltid lita på dem. Om du till exempel arbetar med att producera varor – hur kan du veta att kunden är nöjd? Spelar det egentligen någon roll när du vet att någon annan lika gärna kunde ha gjort arbetet på precis samma sätt? I själva verket är ju grundtanken bakom många standardiseringar, kvalitetssäkringar, ISO-certifieringar att tillverkningen skall löpa på oavsett vem som utför arbetet. Behövs man då, mätt med den individualiserade tillvarons måttstockar?

Jag har plockat fram Abraham Maslows behovspyramid som har mer än 50 år på nacken. Den är nu så gammal att det kan vara intressant att titta på hur han tänkte i en helt annan tidsepok. Har hans behovspyramid fortfarande någon relevans? Eller ser vi den kanske på ett helt nytt sätt idag?



## Nivå 1, den nedersta

### De fysiska behoven

Att klara de fysiska behoven var förr självklart personrelaterat. Antingen fick man klara dem själv eller så kände man de medverkande: bonden, kokerskan, brunnsborrharen, hantverkarna. Man var alltså själv behövd eller behövde andra människor som man kände. Idag måste vi fortfarande uppfylla de fysiska behoven. Det finns fortfarande bönder och hantverkare, men framför allt finns det teknik och många mellanhänder. Berörda yrkesgrupper träffar sällan konsumenterna i fråga och konsumenterna känner inte producenterna. »Att vara behövd« har därför blivit abstrakt redan från början. Det närmaste vi kommer är märkningar som »Svenskt kött«.

Fysiska behov kan du omedelbart avläsa. Du känner om du fryser, du känner om du är hungrig. Men du känner inte lika tydligt om du är övermätt, eftersom du är bättre anpassad för att klara dig vid underskott än överskott. Effekterna av materiell överkonsumtion märks på något sätt, det kan handla om fetma, sockerberoende eller skuldsättning.

Så tydligt är det inte med det immateriella. Hur märker du när det blir för mycket av det sociala livet? Hur märker du om en alltför långt driven individualisering gör att du hamnar i främlingskap? Hur märker du om du bara blir ytligare hela tiden, om du får allt mindre tid till eftertanke? När tidsandan ändras och vi alla med den, får vi ingen hjälp att se förändringarna.

## Nivå 5, den översta

### Behov av självförverkligande

Nu ett raskt hopp till den översta nivån i pyramiden. Det är där vi idag lägger merparten av det individuella engagemanget. Det är lätt att tro att självförverkligandet och den egna utvecklingen kan ske i en total isolering, att vi är på väg till ett drömsamhälle där varor och tjänster inte behövs på riktigt, och där de fysiska behoven tillfredsställs automatiskt och leder till det totala självförverkligandet. Men detta håller inte – det är precis under sådana omständigheter som meningslösheten dyker upp i våra liv. Om de tre mellannivåerna försvinner, kommer den översta triangeln att kraschlanda på basplattan, bildligt och i verkligheten. Vi klarar oss inte utan trygghet, samhörighet och social acceptans. De måste få finnas och vara väl synliga i våra liv. Hur har vi gjort för att göra dem osynliga?

Ett sätt har varit att vi överexponerat dem. Titta till exempel på införandet av kontorslandskap. De är egentligen till just för närhet och möjlighet till samspel, och det finns situationer där de fungerar så. Men många av oss kan inte höra vad vi själva tänker, långt mindre utträtta något arbete om vi tvingas sitta i kontorslandskap. Därför flyttar vi hem med våra tankar och sköter merparten av arbetet hemifrån. När gemenskapen blir mer påträngande än stöttande så flyr vi den. Kontorslandskap har av den anledningen för många minskat möjligheterna till samspel.

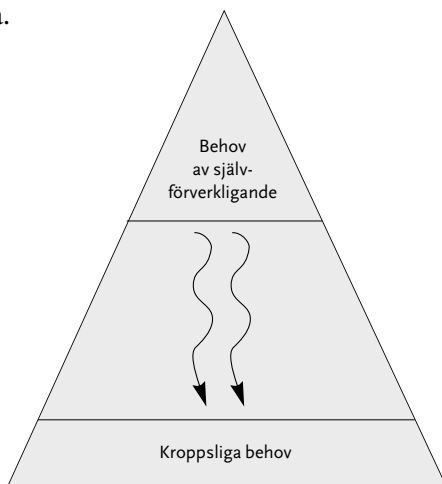
Många av oss kan inte heller höra vad vi själva tänker när vi deltar i alltför många och alltför täta nätverk. Det kan räcka med en ständigt överflödande mejllåda för att vi skall

få nog och vilja söka oss bort, bort, bort från allt det sociala.

Det sätt på vilket man tänker kring ekonomi idag bidrar till att osynliggöra inflytandet av trygghet, samhörighet och social acceptans. En renodlad prioritering av nivå 5 förutsätter individer som bara vill välja och vara oändligt flexibla och ständigt på väg. Men vi är inte sådana. Vi behöver höra hemma någonstans, vi behöver vara behövda och känna tillit. Vi är med andra ord inte gjorda för att leva upp till ekonomernas abstrakta drömmar om hjärnkraftens oändliga flexibilitet. Förresten är det bra att vi slår bakut redan från början. Den flexibla värld som ekonomerna talar för skulle ändå aldrig fungera i praktiken. Men sorgligt är det att det likväl görs så många ansträngningar i den riktningen och att många människor far illa i onödan.

Det syns ju redan i pyramiden att om man tar bort mellannivåerna kommer »Behov av självförverkligande« att falla ner på basen med »Kroppsliga behov« och kraschlunda.

Det är gemensamhetsnivåerna som får våra liv att hänga samman.



## Nivå 2, 3 och 4

### Behov av trygghet, gemenskap och uppskattning

Dessa tre nivåer representerar tre viktiga förutsättningar för att en människa skall känna sig tillfredsställd. Varken det storskaliga eller det formaliserade gör dig särskilt tryggt. Du måste veta att du inte är bortglömd, vare sig i vardagen eller om något drastiskt skulle hända. Du vill vara behövd och betydelsefull för andra människor. Denna upplevelse, liksom det närbesläktade behovet av tillit, kräver tid, mycket tid, och ständig bekräftelse. Trygghet kommer av att höra hemma någonstans.

Att få höra till, höra samman, älska och bli älskad (nivå 3) är upplevelser som står allra högst på våra listor över det viktigaste i livet. Alla nätverk bygger på just dessa enkla behov, men om de överexploateras motverkar de sina egna drivkrafter. Pastor Janssons »Livet är som en påse, tomt och innehållslöst om man inte fyller det med något« kan travesteras till: »Livet är som en påse. Det går sönder om man fyller det med för mycket...« Att bli socialt accepterad, få status och erkännande (nivå 4) handlar om att man behöver spegla sig i andra människor. Men om man speglar sig i alltför många människor kan självbilderna bli för många och svåra att sammanfoga till en. Till sist vet man inte vem man själv är.

Små barn är mästare på att visa dig att du är behövd och att de litar på dig. Husdjur likaså. De utgår helt och hållet från dina gärningar, de härmar och betingas. Det knyts starka band som inte har ett dugg med ord att göra. Banden finns, samhörigheten finns, och de är absoluta. Att någon

annan faktiskt är beroende av dig lockar fram egenskaper hos dig som du mår väl av. Att känna oss behövda hindrar oss från att bli alltför självupptagna.

Du kan se behovet av att vara behövd överallt, bara du tittar efter. För min del tänkte jag på det senast när jag började läsa utredningen »Senior 2005« om hur det skall bli att åldras framöver. Där upprepas vår tids mantra igen, nämligen hur livsviktigt det är med flexibilitet och fortsatt självförverkligande oberoende av ålder. Men att människor över 80 år prioriterar ett flexibelt samhälle har jag väldigt svårt att tro på. Jag tror mycket mer på att de, precis som vi andra, vill vara behövda och finnas med i sammanhang där de känner igen sig.

## **2. Våga öka djupet och minska ytan**

Skälet till att så mycket i naturen är sfäriskt, klotformat, är att det runda är den billigaste av alla former. När något riktigt kröker ihop sig, för att inom minsta möjliga yta åstadkomma största möjliga volym, blir resultatet just en sfär. I antiken sågs sfären som den vackraste av alla former. Den är fortfarande vacker och vi skulle kunna ha den som en ständig symbol för det eftersträvansvärda i att få ha stort djup och liten yta: en rik inre värld av känslor, eftertanke och idéer och minsta möjliga yta med tankefladder och obearbetade upplevelser. Det obearbetade är ofta mer till besvär än till glädje. När minnen dyker upp som lösryckta obearbetade fragment, stör de bara koncentrationen. På samma sätt är det med all den information som sköljer över



dig i varje ögonblick. Har du inte tid att bearbeta den, mår du bättre av att slippa den.

Nyss hade jag förmånen att få vara med om en hel kvälls givande samtal (givetvis utan andra åhörare än deltagarna). Det var mycket lärorikt, inte bara för att det gav mig nya kunskaper utan också för att jag fick så många aha-upplevelser att smälta i efterhand. Samtalet uppfyllde mig med en massa frågor. Men samtidigt som jag försökte förstå och förankra något av det nyss sagda i mig, fortsatte en annan deltagare att tala om något minst lika intressant ur sitt perspektiv. Jag fick därför varken fatt på mina inre tankar eller på de andras. Det hela kommer att lösa sig efterhand eftersom samtalet bandades och vi får en redigerad utskrift. Det blir först genom den som alla nya tankar kan komma till sin rätt. Först då kan det sagda förena sig med det jag redan har i mitt inre till något meningsfullt.

Det kan aldrig upprepas för många gånger: Tankar Tar Tid. Det är oekonomiskt att inte ge sina tankar den tid de behöver. Det är lite som vid fotografering: skall du kunna skilja ut något motiv, krävs både att bakgrunden inte är för rörig och att det nya exponeras så länge och tydligt att du hinner förstå det innan det försvinner. En bra metafor i sammanhanget kan vara gamla svartvita bilder. De ser väldigt distinkta ut, men i själva verket har de ganska dålig skärpa. Kontrasten däremot är hög. Och det räcker alldeles utmärkt, för ögat bryr sig bara om huruvida det ena avviker tillräckligt mycket från det andra.

### 3. Våga ifrågasätta överbyggnader och dimridåord

När orden tar herraväldet från verkligheten måste vi fråga huruvida kejsarens nya kläder faktiskt finns eller inte. Som jag skrev i inledningen, räcker ofta en standardfråga, »Hur då, menar du?«, följd av »Har du något exempel?!«, för att man skall få veta om det påstått verkliga var något annat än ord.

Ord styr tanken. Om man i hissen i en universitetsbyggnad hör rösten »Plan 5. Kontor«, hur skall man då kunna veta att det är en forskningskorridor? Det kan tyckas löjligt att fästa sig vid en sådan detalj och att det inte i stället sägs »Plan 5. Forskning«, men det är inte löjligt sett som en del av ett mönster där hela tiden det egentliga innehållet osynliggörs av kringbyggnaden. Forskning är forskning och inte administration. Redan i hissen skall man förstås få veta vilken huvuduppgiften är för de människor som arbetar på Plan 5.

Min bild är att vi är inne i en civilisation som mest ägnar sig åt sådant som kretsar utanför det nödvändiga. När alltför många måste hålla på alltför mycket med administrativa system, ekonomisystem och en oändlig massa nätverk på längden och på tvären förflyttas fokus för tanken. Utanpåverken är på väg att ta över, trots att de egentligen bara är hjälpverktyg. Ord och siffror, lösryckta från sin egentliga bakgrund, dominerar. Det allvarligaste är kanske inte att utanpåverken drar orimligt stora resurser utan att de så effektivt leder bort vår uppmärksamhet från själva kärnan genom sitt omåttliga tidsätande. Till sist, när kringverksamheten ätit upp hela kärnan och skalet är tomt, kommer kollapserna.

#### 4. Våga klippa band

Samförstånd må vara bra, men det går inte att se i två diametralt olika riktningar samtidigt. Vänder du dig helt om ser du något helt annat än det du såg från början. Vår kultur har gått från expertstyre och en stark ledarstyrning över till självförverkligande och gräsrotsstyrning. Tidigare skulle vi informeras om det experterna såg när de tittade i vår riktning, nu skall vi i stället ha förmågan att se från vårt håll. Det är halva varvet runt. I stället för att som nu försöka jämka ihop dessa skilda perspektiv och tala om helhets-syn vore det bättre att låta dem finnas oberoende av varandra och erkänna bådass kvaliteter. Klipp bandet mellan dem, så syns skillnaden tydligare. Båda har styrkor, båda har svagheter.

Exempel: Å ena sidan vill du att det skall finnas läkare som kan ställa diagnoser med utgångspunkt från naturvetenskapligt medicinska rön. Det är bra för dig; det tar du gärna emot. Men samtidigt vill du ha rätt att se det hela från ditt håll. Du vill att den levda sjukdomen skall synas och att du skall få hjälp med den (kanske genom självhjälsgrupper och med stöd av andra patienter). Men hjälp med den levda sjukdomen är något helt annat än hjälp med det naturvetenskapligt medicinska, och inget av perspektiven vinner på att blandas med det andra.

Ett annat exempel: förhållandet mellan »elev« och »lärare«, i vid bemärkelse. Du vill naturligtvis kunna dra nytta av att det finns någon som vet mer, redan från början. En bra bok, en väl förberedd föreläsning eller en kvalificerad instruktion eller guidning – det är något av det

finaste du kan få, förutsatt att du är mottaglig för det just då och vill och kan läsa eller lyssna koncentrerat. På så sätt får du mycket av en annan människas tid och arbete, inte bara det i själva lärstunden utan också genom all den konserverade tid som ligger i vad »läraren« kan. Samtidigt vill du möta respekt för rätten att tänka på ditt sätt. Du vill kunna tänka själv, söka, tänka om igen, och kanske rentav få hjälp av en lärare för att få ordning på tankarna. Utmärkt, bådadera. Men klipp navelsträngen mellan dem och arbeta i riktning mot att båda riktningarna skall få leva samtidigt. Våldigt mycket onödig retorik och konkurrens mellan två i grunden oförenliga perspektiv skulle på så sätt kunna försvinna.

## **5. Gör allvar av jakten på tidstjuvar**

Under det senaste decenniet har vi blivit alltmer medvetna om att det är tid snarare än pengar som är den egentliga bristvaran. Antingen vi kallar vår samtid för kunskaps-samhälle, informationssamhälle, upplevelsesamhälle eller något annat är det hjärnkraften snarare än järnkraften som måste få goda förutsättningar för att utvecklas.

Men det är inte så självklart vad som bidrar till hjärnkraftens utveckling. Det får inte vara alltför strikta regelverk men inte heller alltför stor flexibilitet. Det räcker inte med att ge det intellektuella fritt spelrum – det emotionella och det sociala är minst lika viktigt.

Vad skulle hända om varje arbetsplats då och då ställde frågan till alla medarbetare »Vilka är de största tidstjuvar-

na för just dig just nu?«. Svaret skulle kunna bli till exempel »Det eviga trasslet med den stora färgskrivaren!«. I så fall är svaret enkelt: Färgskrivaren byts ut genast. Om svaret skulle bli »Alla dessa möten!« kan det hända att en omedelbar översyn av hela mötesstrukturen skulle ge stora resultat. Det kan inte vara rimligt att man så ofta får höra »I morgon sitter jag i möte hela dagen«. När kan alla dessa möten förberedas och bearbetas? Omstart, tack!

Svårare kan det vara att bemöta någon som säger »Jag har för många bollar i luften så jag hinner inte med något«, eller kanske »Det tar en orimlig massa tid för mig att Eva och Karin så sällan gör vad de ska – jag vågar ju aldrig slappna av« eller »Jag blir bara mer osäker på det där EU-projektet för varje dag som går. Det tar en massa tid, men jag får ju ändå inte fatt på vad det egentligen handlar om«. I alla tre fallen läcker det energi och förspills det tid alldeles i onödan. Men vem/vad som är själva tidstjuven är inte så lätt att skilja ut. Lite hjälper det i sådana situationer om du på förhand vet att »här på min arbetsplats, här skall vi jaga tidstjuvar!«. Inte för att därigenom jaga oss själva ännu mer utan för att få kontroll.

Att jaga tidstjuvar är garanterat inte liktydigt med att försöka minska utrymmet för avkoppling. Absolut inte. Utrymme för avkoppling är minst lika viktigt som utrymme för insatser. Det behövs en speciell insatsstyrka som jagar just de tidstjuvar som knaprar på avkopplingsmöjligheterna. Dessutom: vad är egentligen »arbetstid«, vad är avkoppling, vad är ställtid? Den som håller ställtid 30 av 40 timmar men på de resterande 10 når bättre resultat än den

som till synes »arbetar« i 40 timmar – bör han inte få lön motsvarande 40 timmars »arbets«-vecka?

Till tidstjuvarna hör som tidigare nämnts också det störande eviga pratet. (Får inte förväxlas med det trevliga sociala småpratet som är till för att vara just socialt och småprat.) Prattidstjuvarna är de som genom meningslöst ringande och mejlande hindrar vår koncentration. Läs gärna som inspiration Tage Danielssons »Sagan om den stora ordansoneringen« i »Sagor för barn över 18 år«.

Både individer och organisationer kan utveckla ett immunförsvar mot tidstjuvar, men det tar tid. Kroppens immunförsvar måste först öva sig på virus efter virus och lära sig att känna igen vart och ett av dem för att komma underfund med vad som är verksamt mot varje specifikt virus. Immunförsvaret är inte fullt utvecklat förrän tidigast i 40-årsåldern. På motsvarande sätt kan vårt mentala immunförsvar lära upp sig att reagera på olika tidstjuvar, känna igen dem och hitta motmedel. Den hälsoinsats som en sådan uppövad reaktionsförmåga representerar kan inte skattas högt nog med tanke på hur omfattande de stressrelaterade åkommorna blivit. Men vi får vara beredda på att det tar tid att lära upp sig, och att man måste arbeta med upplärningen hela, hela tiden. Precis som det vanliga immunförsvaret gör.

## **6. Våga slåss för rätten till förändringskyddade rum**

Om man glömmer att svänga i en kurva, fortsätter bilen rakt fram. Så är det med en samhällsutveckling också. Vi

har länge hållit på att öka förändringstakt och flexibilitet. Vägen rakt fram innebär fortsatta ökning. Hur vore det att prova nya rastplatser med förändringsskyddade zoner?

I privatlivet kan dessa utgöras av en halvtimme om dagen då ingenting, absolut ingenting, får hända. Under de halvtimmarna skall du inte behöva välja mellan att göra det ena eller det andra. Du skall ha rätt att göra ingenting under totalt oförändrade yttre förutsättningar varje gång. Utmatade människor kan behöva stanna länge i de förändringsskyddade rummen. Det kan behövas flera år då man större delen av dygnet är garanterad skydd mot förändringar.

Förändringsskydd behövs inte bara på individnivå utan också på samhällsnivå. Det kan göra stor skillnad att somliga trygghetsskapande samhällsfunktioner kan få finnas kvar oförändrade, och därmed lätt igenkännbara, år efter år.

Att utveckla tillit kräver ett visst förändringsskydd. När tilliten väl är där, kan man i bästa fall lita på varandra i alla väder. Men innan tilliten nått en viss nivå är oförändrade förutsättningar en nödvändighet.

## 7. Värde Kontra Kostnad

Alltför mycket har alltför länge bara handlat om kostnader. Nu börjar så smått värdeperspektiven tränga igenom. Svårigheten ligger i att göra värdena lika synliga i vardagen som vad någonsin pengarna är. När Karl-Bertil Jonsson varje julafton säger: »Ett väl utfört arbete ger en inre tillfredsställelse och är den grund varpå samhället vilar«, talar

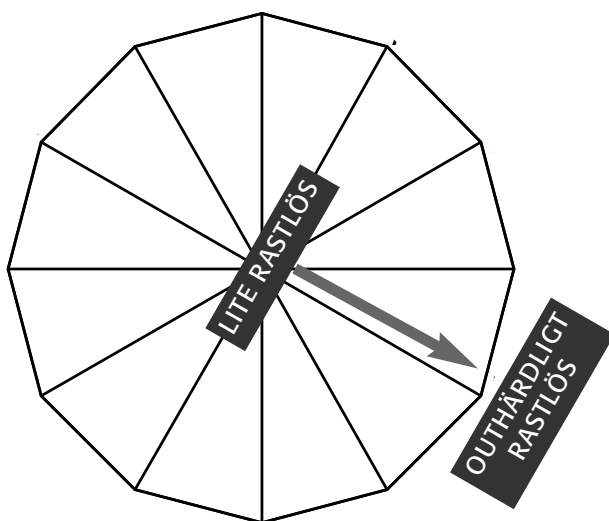
han faktiskt om värden. Han säger ingenting om lön eller skatt eller välstånd utan går rakt på väsentligheterna.

Men jag tror inte att vi lyckas lyfta fram viktiga värden förrän vi klarar att tala om både värden och kostnader samtidigt. Jag skulle därför vilja göra Värde Kontra Kostnad, v k k, till ett begrepp att tänka med. En mem. Att faktiskt öva sig i att fundera över »Vad är v k k för att åka till fjällen i påskveckan?« och »Vad är v k k för att stanna hemma i påskveckan?« kan ge oväntade utslag.

Det allra sämsta v k k:et är det som kommer fram om man samtidigt både blir av med värden (som till exempel arbetsglädje) och får stora utgifter (som till exempel för sjukskrivningar). Sveriges v k k för stressen de senaste fem åren är orimligt hög. Det enda som hittills lyfts fram i detta är kostnaderna, men själv tror jag att värdefallet är minst lika viktigt.

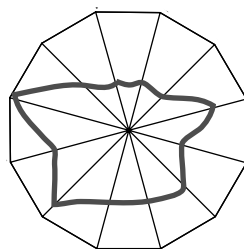
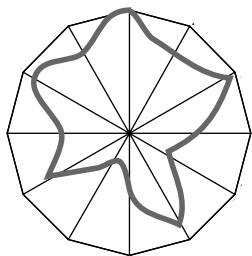
Individuellt kan man ha v k k inte bara för att fundera över skidresor och liknande utan också för det mer övergripande. Vilket värde har det för dig att ha en känsla av kontroll? Hur mycket är det då rimligt att det får kosta av ansträngning att nå den kontrollen? Själv tror jag att just känslan av kontroll, k a k o l l, är lika viktig som vad känslan av sammanhang, k a s a m, är. Om den kan du läsa mer i klassikern »Hälsans mysterium« av Aaron Antonovsky. Men den här boken – den är slut nu.



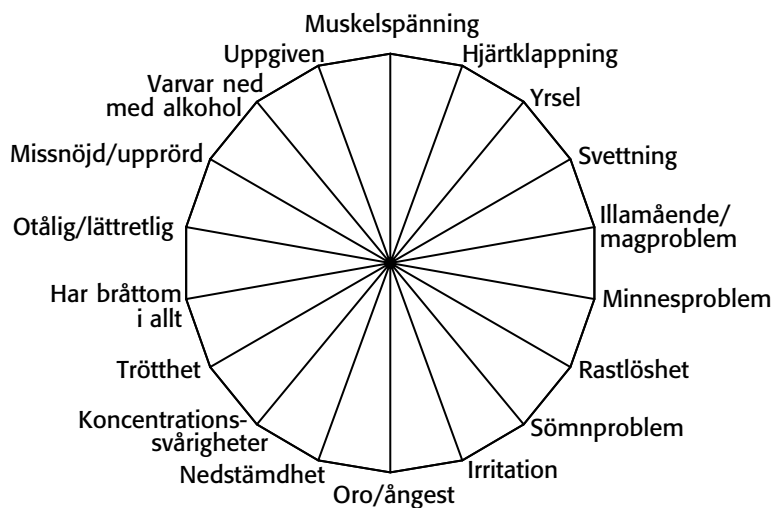


## Appendix

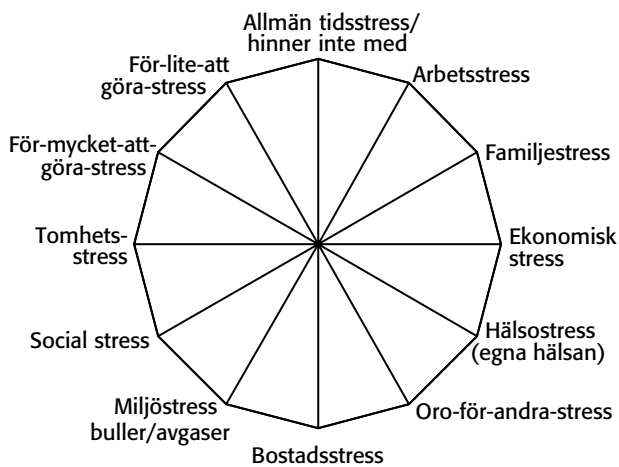
Stressbarometern på följande sidor är utvecklad av Gunilla Brattberg i boken »Väckarklockor« (2004) – en god hjälp för stressade människor. Sätt kryss nära mitten om du menar att du inte är rastlös ett dugg eller vid ytterkanten om rastlösheten är nästan outhärdligt stor. Gör på samma sätt med de andra företeelserna. Förbind sedan kryssen med en linje. Det växer på så sätt fram fyra blommor. Titta noga och länge på dem. Försök att vara ditt eget Konsekvensverket: »Det är så här det är. Vad gör jag då, då?« Var speciellt noga med om det dyker upp några reaktioner som »Så här kan jag väl inte ha det?!«



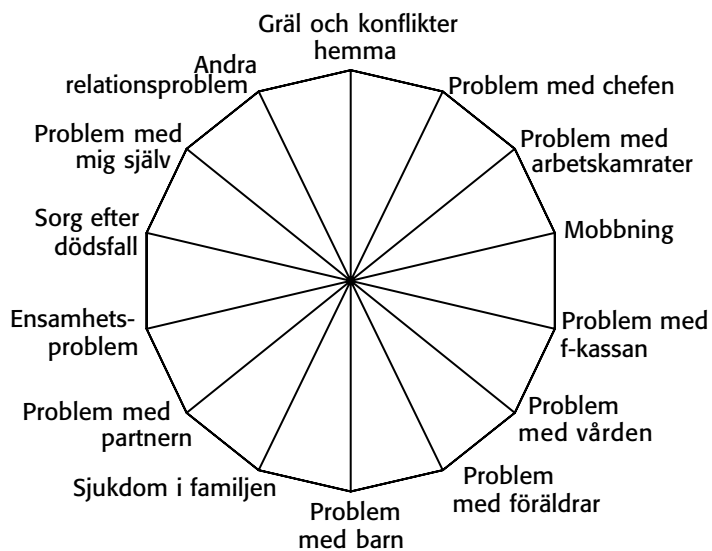
## Stressymtom



## Stresstyp



## Relationsstress



## Tidsstress

