

# Det har aldrig varit lättare att lyckas

Inledning - en samtidsspaning	1
Belöningsystemet kidnappat	2
Kreativiteten minskar	2
Inlärningsprocessen lättstörd	4
Arbetsminnet kraschar	5
Multitasking ger sämre minne	6
Möten skapar konflikter	7
Öppna kontor - snabbt en förlustaffär	7
Hjärnan mer stressad av en skärm	10
Det har aldrig varit lättare att lyckas	11

# Det har aldrig varit lättare att lyckas

**Den totala produktivitetsökningen har försvagats** - i EU och USA - under en lång tidsperiod och speciellt efter 2007. (IMF - Internationella valutafonden)

**Endast en av tio anställda, i genomsnitt, anser att de är högproduktiva** – trots den nya tekniken. I Sverige är det fyra av tio. Undersökningen är gjord i 21 europeiska länder. (Microsoft)

**”Världsekonominns problem är kanske i själva verket en uppmärksamhetskris. Den överensstämmer med den smarta mobilens globala utbredning.”**  
(Dan Nixon, Bank of England)

**Svenska företag förlorar miljarder kronor per år i minskad produktivitet på grund av öppna kontor, enligt forskare. Skolresultaten har sjunkit och den mentala ohälsan ökar.** =

*Det har aldrig varit lättare att misslyckas. Vi behöver inte ens anstränga oss. Vi har byggt in möjligheten att misslyckas i miljön, tekniken och kulturen. Om vi vänder på myntet har det aldrig varit lättare att lyckas, för den som har kunskap om hur hjärnan fungerar och använder den.*

## Varför har det blivit så här?

Egentligen är det ganska självklart. Vi har hjärnor som fungerar och reagerar på ett förutbestämt sätt. Precis som naturen.

Tomas Dalström har skrivit boken *”Din hjärna från 2008 är effektivare än den du har idag. Så kan du återställa den”*. Han går igenom, med utgångspunkt från forskning, varför vi underpresterar och vad vi vinner på att arbeta och plugga på hjärnans villkor.

## 2

### ***Vi kollar, kollar, kollar...***

Vi kollar mobilen för att se om något har hänt eller för att vi vill att något ska hända. Vi gör det överallt; i skolan, på universitetet, på jobbet, på möten och hemma ... Om du kontrollerar den för ofta är ditt belöningsystem kidnappat, omprogrammerat, säger forskare.

Belöningsystemet motiverar oss att välja de aktiviteter som är nödvändiga för att vi ska överleva som art. Så när vi gör något som hjärnan vill att vi ska göra – och upprepar det – får vi en dopamin-pamindusch och mår bra. Men det betyder inte alltid att det vi gör är bra för oss. Att kolla mobilen 14 gånger i timmen samtidigt som vi pluggar. Eller att sitta kvar i den öppna delen i ett aktivitetsbaserat kontor för att delta i surret, skvallret och skratten, i stället för att gå till ett tyst rum och arbeta. Med andra ord – att välja kortsiktiga belöningar istället för långsiktiga; läxan eller arbetsuppgiften.

Jag intervjuar Lars Olson, professor i neurobiologi, på Karolinska institutet. Han berättar att belöningsystemet fungerar på samma sätt oavsett om det handlar om mat, droger, sex eller spel. Och när vi börjar missbruka något är belöningsystemet kidnappat och vi lägger ner alltmer tid på beroendet.

### ***Det kan bli som ett galet pariserhjul som aldrig stannar***

#### ***BELÖNINGSSYSTEMET***

Jakten på "likes" och belöningar kan pågå dygnet runt för vissa. Daniel J Levitin, som är neuroforskare, skriver att beroendet av multitasking och sociala medier drivs av en "dopamine-addiction-feedback loop". Den ger oss ständigt nya kickar och vi kan uppleva något nytt inom loppet av några sekunder; får en dusch och vill snabbt ha en till. Det kan bli som ett galet pariserhjul som aldrig stannar.

Vissa företag utnyttjar belöningsystemets svagheter och skapar appar som hjärnan har mycket svårt att motstå. Många har reagerat, bland annat före detta anställda på Facebook och Google. De har bildat organisationen Center for Humane Technology.

Så frågan är – styr du din verklighet eller styr tekniken dig?

### ***Alla talar om att de är kreativa – men kreativiteten minskar***

#### ***KREATIVITET***

År 2001 fick forskaren Marcus Raichle en ovanlig tanke: vad hän-

# 3

der i hjärnan när vi inte gör något? Han använde en kamera som visar hjärnans delar i olika färger och hans kollegor sa skrattade att det inte skulle hända något. Kolsvart. Men det lyste som en julgran. Marcus Raichle hade funnit det defaulta nätverket. När det startar kopplar inte ett minne ihop sig med ett grannminne, utan med ett som finns längre bort. Vi gör ett tankeprång. Det är så kreativa idéer uppstår.

Det är pausen som drar igång det defaulta nätverket. ”Det handlar om att frigöra tid och rum, eftersom det tar tid innan allt tystnar. Det är först då som det kan börja arbeta åt dig. Du kan inte lyssna på musik, sitta i kontorslandskap, multitaska eller låta dig störas på något annat sätt”, säger Pontus Wasling, som forskar om kreativitet, på Sahlgrenska universitetssjukhuset, när jag samtalar med honom.

Lägg till det att de idéer som plötsligt dyker upp, från vårt omedvetna, ofta är diffusa och ofullständiga. För att ta fram ett användbart förslag behöver våra hjärnor arbeta sammanhängande utan störningar.

Den tiden och det lugnet finns inte alltid idag – och resultatet kan vi avläsa i statistiken. Minskad kreativitet kan vara en förklaring till att antalet nystartade företag i USA har sjunkit de senaste tio åren.

## ***För tio år sedan hade diagnosen blivit tvångsbeteende***

### ***DET NYA NORMALA***

Möjligheten att bli störd ökar explosionsartat när mobilt bredband, smarta telefoner och sociala medier slår igenom. Idag kollar en medelanvändare mobilen var fjärde minut, enligt en undersökning. För tio år sedan hade en person som upprepade samma beteende så ofta fått diagnosen tvångsbeteende och blivit ordinerad medicin och terapi. Idag är det, det nya normala.

En lärare i Göteborg berättar att eleverna fick lägga upp telefonerna på bänkarna, under en lektion, sedan räknade man hur många gånger var och en blev störd. Den som vann – eller förlorade – blev avbruten 22 gånger.

På St Johns University, i New York, använde 58 procent av juriststudenterna, som gick andra och tredje året, sina bärbara datorer till icke studierelaterade sajter mer än halva föreläsningen.

En professor, på ett ledande norskt universitet, berättar för mig att han har slutat att föreläsa. Många studenter har sin uppmärksamhet någon annanstans och de kommer till hans tjänsterum efteråt och

# 4

kräver att han ska hjälpa dem. Han säger att han inte har tid. Nu spelar han in tio minuter långa videor. ”De kan inte koncentrera sig längre än så.” Studenterna får titta, läsa kurslitteratur och svara på frågor. Han undrar hur det ska gå för dem när de kommer ut i arbetslivet.

## **”Människans kognitiva förmåga tar tusentals år att förändra”**

Många föräldrar tror inte att det har så stor betydelse att deras barn kollar så ofta. De hävdar att de kan ta till sig information snabbare än tidigare generationer. Men så är det inte. Peter Gärdenfors, kognitionsprofessor från Lund, gav den här förklaringen: ”Det genetiska urvalet går långsamt. Det är inte barnen som har förändrats, utan vi har fått en snuttifiering av media i alla former. Skiftningarna är snabbare och det tvingar ungdomarna att ta till sig materialet snabbare. Det som saknas är tiden och förmågan att sätta samman informationen till större mönster; till en förståelse av materialet... sätta in den nya informationen i ett sammanhang och koppla den till andra områden. Det gör du inte snabbt. Det krävs reflektion och då behöver du pauser emellan.”

Och den pausen får inte eleverna eller studenterna när de, så fort lektionen är slut, fastnar i mobilen eller hänger på sig lurarna och lyssnar på musik. Samma sak gäller förstås på en arbetsplats.

## **Koncentration behövs mer än någonsin – tyvärr är den en bristvara i dag**

### **INLÄRNING**

Hur lagras den information du lärt dig? Tänk dig en klump med modeller. Den symboliserar långtidsminnet. Någon har sagt att första gången du gör något, är det som att dra ett tunt streck med lillfinger-nageln i leran. När du upprepar det blir strecket djupare. Och ju djupare det är, desto lättare går det att komma ihåg det du ska minnas. Det du har lärt dig under dagen programmeras in i långtidsminnet under REM-sömnen.

Inlärningsprocessen är lättstörd och du styr den med din vilja; det krävs fokusering, koncentration och motivation. Det handlar om ”att jobba och jobba och bli lite bättre, kanske med några ögonblicks flow som draghjälp, därefter lite framsteg, sedan arbete och åter arbete på denna nya, något högre plattå. Det är ohyggligt tufft. Men det är inte det som är problemet; det är det som är lösningen.” Det skriver Daniel Pink, i boken Drivkraft – den överraskande sanningen om vad som motiverar oss.

När Bruce Springsteen fick frågan om vilka inre kvaliteter som hade gjort honom till den artist han är, svarade han: "Jag har antagligen jobbat hårdare än någon annan jag mött."

Att inläring kräver repetition vet varje ung musiker, tennisspelare eller dansare med stjärndrömmar, men det är inte alltid lika lätt att förstå att det fungerar på samma sätt i skolan.

Vi står inför stora utmaningar i världen idag, samtidigt som vi har svårare att koncentrera oss idag än för tio år sedan...

***"Tack för att du väntar. Du är viktig för oss."***

## ***ÄVEN ÄLDRE***

Jag träffade en kille, som arbetar på ett stort svenskt företags kundtjänst, och frågade hur ofta hans kollegor kollar mobilen under en timma. Han tänkte en stund och svarade: "Typ tio gånger. Om man inte har träffat en ny tjej eller kille förstås, då blir det oftare." Jag tänker på alla "Tack för att du väntar. Du är viktig för oss."

Även äldre lägger ner tid på privata aktiviteter. Ett företag som erbjuder svensk släktforskning på nätet har mest besökare under arbetstid. På fredagseftermiddagar, kvällar och helger är det lugnare. De flesta medlemmar är mellan 45 och 65 år.

En amerikansk studie visar att tre av fyra anställda ägnar två timmar eller mer åt privata aktiviteter under en arbetsdag. 2 000 HR-chefer och 3 000 heltidsanställda, i privata företag har deltagit i den. Hälften säger att kvaliteten på arbetet påverkas. Moralen sjunker när kollegor måste täcka upp och rädda situationen, leveranstider förseñas och konflikterna mellan anställda och chefer ökar.

## ***Arbetsminnet inblandat i det mesta som kräver tankearbete***

## ***SÄMRE MINNE***

Tänk dig ett timglas. Den övre delen – strecket på timglasets – symboliserar den information som kommer in i hjärnan, via våra sinnen. Om vi tar den här texten, som ett exempel, så kommer den in via ögonen. När texten har passerat ögonen kommer den till arbetsminnet, som symboliseras av den smala kanal som förbinder timglasets två delar. Och sedan fortsätter texten till långtidsminnet längst ner i timglasets.

Arbetsminnet är inblandat i det mesta vi – båda yngre och äldre – gör under en dag, som kräver tankearbete. Det:

- har bara plats för  $7 \pm 2$  bit.

- raderas kontinuerligt och kan bara behålla informationen i tre–fyra sekunder. Sen måste du upprepa den för att hålla den online.
- fylls hela tiden på med ny information. Arbetsminnet ingår i hjärnans kontrollsystem och scannar ständigt av vad som sker. Om det upptäcker något avvikande, skickar det information till arbetsminnet och i samma stund blir du medveten om att det exempelvis luktar brandrök
- Det kan bara göra en sak i taget.

### ***Sluta fladdra mellan olika uppgifter – vinsten är stor***

#### ***MULTITASKING***

Någon har sagt att arbetsminnet bara har plats för ett telefonnummer – men inte riktnumret. När du ska knappa in ett nytt telefonnummer, måste du upprepa det tyst för dig själv, tills du knappat in sista siffran. Om någon under tiden frågar vad du vill ha till lunch, kraschar korttidsminnet när du svarar på frågan. Telefonnumret har raderats i arbetsminnet och när du ska ringa igen, måste du titta på det och repetera det än en gång.

Trots att det stred mot allt forskarvärlden känner till, bestämde sig professor Clifford Nass, på Stanford University, att undersöka om de som påstod sig vara bra på att multitaska, har hjärnor som kan göra två saker samtidigt. Svaret är det har de inte. Deras hjärnor har utvecklats på samma sätt som alla andras.

De klarade inte av att lösa de uppgifter de skulle göra i undersökningen, till skillnad mot den grupp som föredrar att slutföra en uppgift i taget, eftersom de blir distraherade av det som sker på skärmen och av sina egna tankar. ”De kan inte motstå det som är oviktigt. Allt stör dem”, konstaterar professor Nass.

## **6**

### ***Multitasking kan minska produktiviteten med 40 procent på individuell nivå***

Det är viktigt att påpeka att vi kan göra två saker samtidigt om en av dem är automatiserad. Du kan cykla och prata till exempel, eftersom du har automatiserat cyklandet behöver du vanligtvis inte fokusera på det. Men du kan inte lyssna på någon aktivt samtidigt som du skriver ett mail eller en text. Förklaringen till det är att både skrivprocessen och processen att tolka vad någon säger, konkurrerar om samma delar i hjärnan. Det blir en krock.

Lägg till det att din uppmärksamhet och ditt minne blir sämre

när du multitaskar. Du kommer inte in mentalt i en ny uppgift lika snabbt som den som gör färdigt en sak i taget. Och du är inte lika effektiv. American Psychological Association slår fast att multitasking kan minska produktiviteten med 40 procent på individuell nivå.

Vinsten är med andra ord stor för alla som kan låta bli att fladdra mellan olika saker. Ett exempel: Volvo Personvagnar investerade 37 miljoner kronor för att de anställda bara skulle kolla och svara på mail en eller två gånger om dagen. Den resulterade i en produktivtetsökning på 2,5 procent – en siffra man sällan når upp till när det gäller tjänstemannasektorn. Det var för tio år sedan. Innan smarta telefoner, mobilt bredband och sociala medier.

Tanken svindlar.

### ***De som kollar skärmen under mötet skapar konflikter***

#### ***MÖTEN***

Effektiviteten minskar förstås även på möten. Kvinnor och personer över fyrtio år blir mer störda, än andra, på alla som inte kan låta bli sina mobiler. Och motståndet ökar ju mer man tjänar.

Konflikterna, uttalade eller outtalade, fortsätter utanför mötesrummet. För de som multitaskar missar vad som sägs och visas på mötet, så de måste fråga om det de borde veta och gör fler fel, eftersom de inte har koll på läget, enligt en amerikansk undersökning. Och unga som inte kan låta bli att kolla har svårare för att avancera, eftersom de får dåliga referenser från sina chefer.

# 7

En magisteruppsats som gjorts i samarbete med Telenor visar att 70-80 procent kollar mobilen under möten. 70 procent av cheferna och 90 procent av medarbetarna kan tänka sig att införa mobilfria möten för att de ska bli effektivare. Samtidigt vill endast 60 procent av medarbetarna ha en policy. Enligt studien kan regler minska de obehagskänslor som uppstår, när varje individ ansvar för gränssättning och strategier.

Det är svårt att tänka sig att det skulle kunna bli mobilfritt utan regler, med tanke hur belöningssystemet fungerar och hur beroende många är.

### ***Öppna kontor blir snabbt en förlustaffär***

#### ***ÖPPNA KONTOR***

Under de tre senaste månaderna har jag letat efter en viktig pusselbit och jag fann två.

Ekonomi är ett viktigt argument för att riva väggar och skapa öppna



# 8

kontor. Forskning visar att det snabbt kan bli röda siffror. Utgångspunkten är att kostnaden för en arbetsplats är tio procent av lönekostnaden. Detta förhållande gäller i en stor del av världen.

Arkitekter i Sverige använder denna tumregel både när det gäller kontorslandskap och aktivitetsbaserade kontor.

1. Om företaget lyckas pressa ner kostnaden för arbetsplatsen med tio procent räcker det att medarbetarnas prestation går ner med endast en procent för att vinsten ska vara uttraderad.
2. Prestationen minskar med två till fyra procent när du skriver ett kort sms eller ett kort meddelande – inget avancerat – om du samtidigt hör en röst i närheten som stör.

Vi talar alltså om ett kort och enkelt sms om något du känner till – som inte kräver någon större eftertanke. Du hämtar informationen enkelt och snabbt i ditt långtidsminne. Inte mycket annat du gör under en arbetsdag (eller skoldag) kräver att hjärnan anstränger sig så lite. Prestationen minskar med upp till tio procent i de uppgifter, ibland förhållandevis enkla, testpersonerna genomför.

Betydligt svårare är det att skriva en text som kräver att du använder information som du har framför dig på skrivbordet (exempelvis anteckningar, en bok). Kombinerar den med information du har i ditt långtidsminne. Skapar en text med rätt ordval, argument, tonalitet och så vidare.

Här någonstans går gränsen för vad hjärnan klarar av. Hur stor prestationsminskningen blir avgörs förstås av hur komplex uppgiften är samt hur länge och ofta du blir störd av en röst eller flera.

”En förenklad kalkyl där vi räknar med en prestationsminskning med endast två procent under ett år, resulterar i en produktivitetsförlust på 100 000 kronor för 10 anställda, som har en medellön på 26 000 kronor.” Lägg till det andra ljud som stör och rörelser som drar till sig blicken.

## ***Några siffror som riktar strålkastaren på problemet***

### ***OKUNSKAPEN STOR***

- 85 procent av 10 500 anställda, i 14 länder, anger att de har svårt att koncentrera sig på sin arbetsplats. De som jobbar i kontorslandskap drabbas mest. De flesta som arbetar i öppna kontor, sitter i kontorslandskap. Att sitta i den öppna delen i ett aktivitetsbaserat kontor, när arbetsuppgiften kräver koncentration kan jämföras med att sitta i ett kontorslandskap.
- Det är förstås svårt att säga hur ofta man blir störd i ett kontorslandskap. En undersökning som man ser då och då, visar att de

# 9

som arbetar i kontorsladskap kan bli avbrutna var elfte minut. Det motsvarar 43 gånger under en arbetsdag.

- Och varje gång kan det ta upp till 25 minuter att komma tillbaka mentalt till den ursprungliga arbetsuppgiften. Det är aldrig som att tända och släcka en lampa. Det tar alltid tid.

## ***Extroverta får energi i sociala sammanhang - introverta av tystnaden***

Varför är det då så svårt att prestera maximalt i öppna kontor, när det vi arbetar med kräver koncentration? Helt avgörande är att din hjärna är utvecklad för att upptäcka faror. En störande rörelse eller ett ljud skickas direkt till ditt arbetsminne. Det är ett nedärvt beteende som bidragit till att människan har överlevt som art, så det är inget vi kan göra oss av med hux flux.

Och så förstås det faktum att ditt futtiga arbetsminne bara kan fokusera medvetet på det du gör just nu, så varje gång du vrider på huvudet för att titta, skiftar ditt fokus från arbetsuppgiften till det som stör och det tar tid att komma tillbaka.

Det är mycket som förvånat under arbetet med boken, men att tro att alla som anställs, efter kostsamma rekryteringar, ska kunna prestera på topp, när de sitter tillsammans med andra, är lite svårsmält.

Extroverta personer får energi i sociala sammanhang och de trivs i öppna kontor. Introverta personer, som drivs av tystnaden, trivs förstås sämre. Det gör även de med kognitivt krävande uppgifter, som har mer med minne, inlärning, uppmärksamhet, koncentration och problemlösning att göra. Även de som har koncentrationssvårigheter, läsproblem och andra funktionsnedsättningar tillhör förlorarna.

## ***96 procent av cheferna är extroverta***

### ***FÖRARLÖSA FÖRETAG***

Chefer trivs bäst i öppna kontor. 96 procent av cheferna är extroverta, enligt Harvard Business Review. Det finns de som säger att öppna kontor är ett extovert projekt.

Yngre, de som arbetar i grupp, de som ofta diskuterar frågor med kollegor och de som behöver vara kreativa trivs bra. Men att trivas är förstås inte alltid synonymt med att prestera optimalt. Lägg till det att vår förmåga att sortera bort störande ljud blir sämre, när vi blir äldre.

Chefer som kallar anställda för "bakåtsträvare", när de klagat på att de inte klarar av att prestera i öppna kontor är därför ett problem.

Okunskapen är generellt stor. En person som är ansvarig för ett aktivitetsbaserat kontor berättar att de flesta sitter kvar hos sina kompisar, när

de arbetar med koncentrationskrävande uppgifter. ”De inser inte hur störda de blir.” Aktivitetsbaserade kontor kräver aktiva val, som baseras på kunskap om hur hjärnan fungerar.

Idag talar vi om förarlösa bilar – det kanske är dags att börja talar om förarlösa företag.

### ***Hjärnan blir mer stressad av att läsa på skärm och display***

#### ***SKÄRM eller PAPPER***

Jag köpte min första dator i mitten på 80-talet. Svart text på grön bakgrund. Ögonen blev torra och det kliade i dem. Trots att det har gått tre decennier sedan dess, så lever vi fortfarande i början av den digitala utvecklingen. Vi läser fortfarande långsammare och läsförståelsen minskar, på de skärmar vi använder mest, jämfört med papper. Det gäller både unga och äldre.

Det är även skillnad mellan olika typer av skärmar. Det är till exempel dubbelt så svårt att förstå, när du läser på en mobiltelefon jämfört med en dator. Läsplattor som vi läser böcker på är bäst.

Det danska företaget Neurons har gjort en undersökning av reklam, som sätter ljuset på problemet. En ögonkamera har registrerat var försökspersonerna tittar och EEG-teknik, där elektroder fästs på huvudet, har registrerar vad det är som händer i deras hjärnor på millisekundnivå, när de kollar på papper respektive skärm. De har använt sin favoritskärm och resultatet av undersökningen visar att:

- Den kognitiva stressen är lägre och uppmärksamheten högre på papper. Vi kan därför fokusera bättre och hjärnan kan bearbeta mer komplicerade budskap. Det är därför möjligt att kommunicera längre och mer detaljerade budskap, jämfört med digital kommunikation.
- Hjärnan belastas betydligt mer när den ser elektronisk kommunikation. Vi blir mer splittrade och riskerar därmed att missa relevanta budskap.

### ***Skillnader de inte är medvetna om.***

Innan testerna genomfördes uppgav deltagarna att de hade en mer positiv inställning till digital reklam, men det överensstämmer inte med hur de konkret reagerar. Det finns alltså skillnader mellan hur

deras hjärnor reagerar och vad de tror sig föredra. Skillnader de inte är medvetna om. Tänkvärt!

Varför tycker hjärnan att det är jobbigt att läsa elektroniska texter. Det beror bland annat på om skärmarna är bakgrundsbelysta eller reflektiva, säger Gustav Öqvist Seimyr, doktor i datorlingvistik och expert på ögonrörelsemätningar, vid Bernadottelaboratoriet, Karolinska institutet, Stockholm.

På en bakgrundsbelyst skärm lyser texten mer än omgivningen. Det vill säga texten lyser mer än det som finns bakom skärmen. Kontrasten är stor och det är jobbigt för ögonen och hjärnan. Datorer, surfplattor och smarta telefoner har skärmar som är bakgrundsbelysta, med något undantag.

# 11

## ***När och hur vi använder dem***

En reflektiv skärm – med indirekt ljus – fungerar på samma sätt som när vi läser på papper. Vi använder ljuset från omgivningen; det kan vara en lampa eller solen. De ger ifrån sig lika mycket ljus som finns i omgivningen, vilket innebär att det inte blir någon större kontrast. Det resulterar i bättre läsbarhet generellt och i starkt solljus är läsbarheten överlägsen. Läsplattor, som vi läser e-böcker på, har ofta en reflektiv skärm.

Det handlar förstås inte om papper eller skärm – utan om när och hur vi använder vad. Problemet är att många har en övertro på skärmar och displayer. Politiker och rektorer tvingar elever att läsa all kurslitteratur på surfplattor. Bärbara datorer är en förutsättning för aktivitetsbaserade kontor, så anställda måste läsa allt på skärm och ledningen ser till att det är glest mellan skrivarna.

Vad vinner de på det – och vad förlorar Sverige?

## ***Ett gyllene tillfälle om du tar chansen***

### ***GRUNDEN FÖR FRAMGÅNG***

Kreativitet, inlärning och produktivitet är tre viktiga förutsättningar för att vi ska lyckas som individer, organisationer och samhälle.

Men, som du har läst, kan det vara det svårt att lyckas, eftersom vi har byggt in möjligheten att misslyckas i tekniken, miljön och kulturen.

Det resulterar i att individer, avdelningar, företag, branscher, offentlig sektor och utbildningar underpresterar. Och när de flesta gör det så märks det inte. Det är det nya normala.

Det är helt enkelt för djäkligt att vi hamnat i den här situationen,

# 12

men om vi ska se det från den positiva sidan, så är det nu du ska agera om du vill bli bättre – eller bäst om du siktar mot stjärnorna. I Sverige eller internationellt. När de andra väljer de negativa alternativen, väljer du eller ditt företag de positiva. Och du behöver inte ens anstränga dig speciellt mycket. Bara vara som en normal människa var för tio år sedan.

Det handlar inte om att arbeta mer - utan effektivare. Att skilja på arbete och fritid. På det personliga planet kan det handla om bättre betyg, drömjobbet och en hel helg till med nära och kära.

Titta på treminutersvideon "Så lyckas du-modellen (kolla lite längre ner på sidan). Stanna sen upp en stund. Koppla ner. Sök upp en tyst plats. Se möjligheterna.

Det har aldrig varit lättare att lyckas för den som har kunskap om hur hjärnan fungerar - och använder den.

*Tomas Dalström, författare, föreläsare, rådgivare och journalist med inriktning på hjärnan*



Titta på "Så lyckas du modellen". 3 minuter.  
[dinhjarnafran2008.se](http://dinhjarnafran2008.se). Scrolla ner lite.



Jag startar en grupp på Facebook, där de som är intresserade av detta ämne kan diskutera. Sök efter "Det har aldrig varit lättare att lyckas", som är en sluten grupp.

---

Very Important Brains AB, Surbrunnsgatan 30, 113 48 Stockholm

070-606 83 84, [tomas@veryimportantbrains.se](mailto:tomas@veryimportantbrains.se)

Mer info: [dinhjarnafran2008.se](http://dinhjarnafran2008.se)

Se även: [veryimportantbrains.se](http://veryimportantbrains.se), [bastitext.se](http://bastitext.se).