

## Skandinaviens mest besökta seminarier – personlig planering med Time Manager

Time Manager ger Dig möjlighet att skapa en bättre personlig planering, som tar hänsyn till både arbete och privatliv.

En grundläggande idé bakom tekniken med time manager-verktyget är nämligen att dessa båda sidor av tillvaron har ett nära samband. Är arbetsförhållandena goda fungerar också privatlivet bättre – och omvänt.

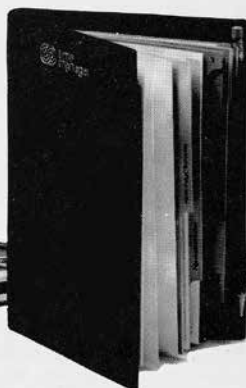
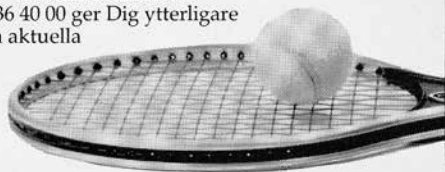
Du får mer tid över för Dina viktigaste arbetsuppgifter samtidigt som privatliv, hobby, motion m m inte behöver sättas på undantag.

Affärsförlaget, som ger ut marknadens ledande affärstidningar *Veckans affärer* och *Dagens Industri*, arrangerar seminarier i samarbete med Time Manager International.

Anmäl Dig nu. Gunilla Frankevall på telefon 08-736 40 00 ger Dig ytterligare information om aktuella seminarier.

Välkommen!

AFFÄRS-  
FÖRLAGET



Annons från Affärsförlaget/Time Manager International i *Privata affärer* 12 (1983).

# En marknad för tid

## Etableringen av time management som industri och ideologi

*Charlotte Nilsson*

[H]ur får jag ut mer av min tid? Och av mig själv? Kurserna är underhållande, otraditionella och deltagarna får en vitamininjektion. Och så handlar de om privatliv och arbete som en helhet. [...] TMI:s kurser hjälper ”hela personen”.<sup>1</sup>

Att vägleda individer till att bli mer effektiva med sin begränsade tid är idag en stor, vedertagen bransch i många länder, däribland Sverige. Det rör sig om exempelvis kurser, böcker och appar som ska hjälpa människor att förbättra sin planering och därmed öka sin produktivitet.<sup>2</sup> Ofta handlar det om att individer på så vis antas vinna konkurrensfördelar på en osäker arbetsmarknad, men det finns också starka inslag av att lära sig att bättre ta vara på sin tid för att hinna göra annat än att jobba.<sup>3</sup> Inom rörelser som minimalism (att köpa och äga så få materiella ting som möjligt) och FIRE (*financial independence, retire early*, det vill säga att ersätta konsumtion med börsinvesteringar för att så småningom kunna leva på kapitalets avkastning och i gengäld sluta lönearbета tidigt i livet) strävar människor efter att ”återta tiden” som det så kallade ekorrhjulet – lönearbete, bostadslån, konsumtion, mer lönearbete och så vidare – anses stjäla från varje individs ändliga livstid, vilken idealt bör läggas på sådant som familj och fritidsintressen istället för arbetsprestationer och materialistiska strävanden.<sup>4</sup> Ambitionen att optimera sin tid, oavsett om det görs med målet att bli mer eller mindre produktiv på en arbetsmarknad, kan ses som ett led i den senmoderna individens ständiga självvrannsakan och självförbättring.

Här skildrar jag hur en konsumtionsmarknad för tidsanvändningstekniker skapades av nya kommersiella aktörer inom *time management* i Sverige under 1980-talet. Som boken i sin helhet visar var en mångfald av aktörer och arenor viktiga för marknadsomvandlingen i Sverige. I denna text står arbetslivet och den arbetande individen i centrum. Mot bakgrund av 1970-talets industrikris och ekonomiska turbulens sökte organisationer nya legitima verksamhetsformer och roller för sina chefer och anställda. Bokens inledning lyfter att aktuell brittisk forskning pekat på en förändrad arbetar- och medelklasskultur, som välkomnade nya former av social mobilitet och livsförverkligande bortom välfärdsstatens erbjudanden om materiell trygghet, och att det är troligt att även den svenska omdaning påverkades av en sådan "inre marknadstillväxning" vid sidan av mer explicit yttre inflytande. Ämnet för denna text är hur den växande *time management*-industrin gestaltade en "marknadsindivid", en ideal arbetstagare, och människa, som tog ansvar för att leva upp till omgivningens krav och som riktade förbättringsambitionerna inåt, mot den egna personen, istället för utåt, mot strukturer i arbets- eller samhällslivet. Givet branschens expansion under 1980-talet mottogs detta väl av organisationer, arbetstagare och så småningom till och med skolelever.

Bilden ovan är en annons från det danska företaget Time Manager International (TMI), vars kurser och kalendrar introducerades i Sverige 1979 av Affärsförlaget. Företaget var de närmaste åren en framträdande, men långt ifrån ensam, aktör när det gällde att lösa individers tidsbrist. De cirka 150 000 svenskar som under 1980-talet kom i kontakt med TMI fick lära sig om en ny tidsregim för det gryende kunskapssamhället, där individens ansvar över sin tid ansågs vara kärnan.<sup>5</sup> Liksom all självhjälp bar den på löften om frigörelse, men också på nya lager av tvång när privatliv och personlighet upptogs i tidsoptimeringen. För individen gällde det inte enbart att effektivisera sin arbetstid, utan också att oavbrutet förbättra sig som människa för att kunna konkurrera på en arbetsmarknad som alltmer präglades av korta, tillfälliga anställningar och av idéer om ständig rörlighet och anpassningsbarhet, för såväl organisationer som personal.

Att söka förstå och, i någon mån, kontrollera tiden var i sig givetvis inte något nytt. Såväl uret som almanackan är mycket gamla medier

genom vilka människor skapat sig en relation till tiden och dess gång.<sup>6</sup> En tongivande forskningstradition med historiematerialistiska rötter har lyft fram att industrialiseringen inte bara inskräpte tiden som resurs utan också gjorde den till en handelsvara: tid kunde sparas, spenderas och slösas, men också köpas och säljas på en marknad. Den enskilda arbetaren sålde sin tid och sattes i gengäld under ”klocktidens tyranni”.<sup>7</sup> Runt sekelskiftet 1900 vanns mark i västvärldens industrisamhällen för organisationsteorin *scientific management* (även kallad taylorism efter dess främsta förespråkare Frederick Taylor). I den rationella organisationsstyrning som förordades utgjorde arbetsdelning, standardisering av processer samt effektivitetsutvärdering genom tidsstudier centrala inslag.<sup>8</sup> Mindre omskrivet, men lika inflytelserikt, var planering och kontroll av hushållets aktiviteter, det vill säga arbete i hemmet som i stor utsträckning utförts av kvinnor. Sedan slutet på 1800-talet fanns i många västländer en omfattande bok- och tidskriftsutgivning som gav husmödrar råd och anvisningar för tidseffektiv skötsel av hemmet.<sup>9</sup> I Sverige grundades 1944 Hemmens Forskningsinstitut som formulerade normer för hur hemarbete skulle utföras, inte minst med avseende på tidsåtgång.<sup>10</sup> Samtidigt intensifierades samhällsdiskussioner om vad som utgjorde meningsfull fritid och ledighet sedan politiska reformer under 1900-talets första hälft lett till såväl regleringar av arbetsdagens längd som lagstadgad semester.<sup>11</sup> Att granska och förbättra produktivitet, också den enskilda individens, liksom att rannsaka tidens värde är alltså företeelser med lång historia. Med det sena 1900-talets *time management* förenades detta med en kommersialisering av den personliga kalendern: tidsstyrning blev något som varje människa skulle bära med sig, även i bokstavlig mening. Dessutom, och nog så viktigt, presenterades idéerna om individens ansvar för att optimera sin tid i syfte att nå framgång och välbefinnande i ett särskilt historiskt sammanhang: i marknadens tid.

Kultur- och genusvetaren Melissa Gregg har spårat expansionen av *time management*-industrin i USA till nedskärningarnas och den tidiga nyliberalismens 1970-tal. I framväxten av det som har beskrivits som en post-industriell informations- eller kunskapsekonomi blev den normativa organisationsformen löst sammanhållna nätverk med tillfälliga arbetsåtaganden istället för traditionella hierarkier med fasta karriärvägar.

Nyckelbegreppet för såväl organisationer som individer blev flexibilitet.<sup>12</sup> Det var vid samma tidpunkt som den klassiska amerikanska självhjälpskulturen grundad i föreställningarna om *the self-made man* fick en renässans. Sociologen Micki McGee har visat att när reallönerna sjönk och anställningsförhållanden blev allt osäkrare trädde en flod av nya handböcker och inspirationseminarier in för att vägleda människor till att inte bara arbeta hårdare utan att också fortlöpande investera i sin egen utveckling.<sup>13</sup> Hon har föreslagit begreppet ”det belastade (*belabored*) subjektet” för att beteckna ett nutidens arbetsliv utan slut: utöver sina formella arbetsuppgifter har människor kommit att pressas till att kontinuerligt arbeta på sig själva – en obetald och obegränsad aktivitet som inte sällan leder till utbrändhet.<sup>14</sup>

Jag ger i denna text ett svenskt perspektiv på den globala *time management*-branschens utveckling. Den kulturella kontexten skiljer sig från fenomenets hemland, USA, men samtidigt belyser fallet att marknadsvänliga idéer – såsom individens eget ansvar över sin karriär och lycka – var gynnsamma att presentera även i svenskt 1980-tal. I diskussioner om Sveriges snabba, kraftiga och i stort oemotsagda marknadsvändning har forskare lyft fram den särskilda kombinationen av social tillit, förenings- och folkbildningstradition och konsensusanda å ena sidan och en stark, enligt vissa i internationell jämförelse exceptionell, individualism å den andra.<sup>15</sup> Att genom kollektiva ansträngningar förbättra individens ställning har varit en legitim klangbotten i svensk social och politisk historia med folkrörelserna som tydligast exempel. Den individualistiska självhjälpskultur som var central i 1980-talets *time management* och som vid första anblick framstår som betydligt mer amerikansk än svensk, stod inte heller nödvändigtvis så långt från den svenska ”skötsamme arbetaren” eller klassresenären som med viljekraft, framåtanda och ihärdighet kunde uppnå individuell yrkesframgång och därmed socialt avancemang.<sup>16</sup>

Empiriskt görs nedslag i företagen TMI:s och Filofax aktiviteter i Sverige under ett långt 1980-tal, från 1979 till 1992. Medan TMI erbjöd kurser, handböcker och så kallade planeringsverktyg var Filofax ett renodlat kalenderföretag. Även om jag framför allt behandlar TMI, som under perioden kom i kontakt med hundratusentals svenskar i arbetslivet, visar jag med den mindre undersökningen av Filofax hur *time*

*management* under bara ett drygt decennium blev en normaliserad idé och praktik i Sverige – ett självklart inslag i vardagen, många gånger redan från skolåldern. Utifrån digitaliserat pressmaterial i form av både annonser och redaktionellt material samt företagstryck som produktkataloger och interntidningar analyseras hur företagen presenterade kommersiella lösningar på människors förmenta tidsbrist. För vidare kontextualisering och för att se hur idéerna cirkulerade berörs också några böcker inom *time management* som utkom i Sverige under den aktuella perioden. I huvudsak använder jag det engelska uttrycket *time management* istället för dess svenska motsvarighet tidsplanering; aktiviteten härrörde från engelskspråkiga länder, främst USA, och kallades i samtiden vanligen *time management* också här. Dessutom innehar *management* (styrning) en vidare betydelse än planering, vilket stämmer bättre överens med de strategier och verktyg som lärdes ut och såldes.

## Individens ansvar att ta vara på sin tid

När *time management* nämndes för första gången i svensk dagspress 1978 handlade det just om hur individen skulle hantera pågående förändringar i arbetsliv och organisationskultur. I en artikel i *Dagens Industri* om företagsledares tilltagande problem att få arbetsro hänvisades till den amerikanske ”planeringsexperten” Alan Laiken. Hans recept var att sätta upp lång- och kortsiktiga mål samt att lära sig att prioritera uppgifter efter angelägenhetsgrad. Artikeln beskrev Laiken som ”den främsta av konsulter i ’time management’, tidsplanering en konsultbransch, som börjat blomma upp i USA”.<sup>17</sup> Mindre än ett år senare marknadsfördes *time management*-seminarier för första gången för en svensk publik i samma tidning. Då fanns inte längre något omnämnande som tydde på att produktivitetssvårigheterna särskilt angick chefer utan annons-texten tycktes rikta sig till arbetstagare i allmänhet.

De första *time management*-seminarierna i Sverige hölls i Stockholm och Malmö under september 1979. Arrangör var Affärsförlaget, en del av Åhlén & Åkerlund-koncernen, i samarbete med ett danskt företag (Labinah Management Aps). Affärsförlaget hade nyligen bildats för att samla koncernens utgivning av *Veckans Affärer*, *Privata affärer* och *Dagens Industri*.<sup>18</sup> Labinah startades av dansken Claus Möller 1975; det

idag ännu existerande företaget kom senare att byta namn till Time Manager International.<sup>19</sup> I denna första annons för det två dagar långa evenemanget anslogs synen på tid som individens knappa resurs med rubriken "Lär dig Time Management på två dagar och spara 500 timmar om året". *Time management* presenterades som en teknik för att nyttja tiden effektivare, det vill säga lära sig prioritera och därigenom slippa stress. Deltagarna skulle också få tillgång till ett planeringsverktyg. Priset för seminariet var 1 875 kronor per person och ytterligare 275 kronor exklusive moms för verktyget.<sup>20</sup> Seminarierna beskrevs redan vara en succé i ett tiotal länder och i Skandinavien hade, enligt annonsen, över 35 000 människor besökt dem under de senaste tre åren.<sup>21</sup>

Annonstexten tog avstamp i vad den påstod var en allt vanligare fråga för människor i samtiden: "Hur kan jag få ut mer av min tid?" I andra sammanhang var samma fråga implicit. Exempelvis svarade Affärsförlaget några år senare i en annons för seminarierna att "Visst har du tid" på en underförstådd fråga eller klagan.<sup>22</sup> Även titlarna på flera av de amerikanska böcker om *time management* som översattes till svenska under 1980-talets första år uttryckte liknande frågor (som Tony & Robbie Fannings *Tid – hur får man det?*) och svar (som ovan nämnda Alan Lakeins *Du har tid!*).<sup>23</sup> När Filofax några år senare började säljas på den svenska marknaden slog man fast: "Ont om tid – en myt".<sup>24</sup> Denna retorik framhävde att det fanns en utbredd upplevelse hos människor av att inte ha tillräckligt med tid. En individs vaga känslor av stress fick resonans i företagens och författarnas utsagor.<sup>25</sup> Samtidigt erbjöds individen en, möjligen attraktiv, känsla av gemenskap: det är inte bara så att du inte är ensam om dina svårigheter att hinna med, upplevelsen är högst tidsenlig – kanske till och med trendig. Vidare lät avsändarna förstå att egentligen behövde ingen människa plågas av tidsbrist. För individen gällde det bara att lära sig hur man skulle hantera pressen och det kunde med fördel göras genom saluförda seminarier, böcker och planeringsverktyg.

Så här långt var det framför allt konstruktionen av ett kommersiellt utrymme: att ge form åt en tänkt upplevelse hos nutidsmänniskorna om brist på tid och, följaktligen, kontroll och att uppmärksamma hur de egna produkterna kunde lösa problemen. Men det var vidare en ide-

ologiskt laddad anmodan om att varje individ hade ett ansvar för sin tid och, övergripande, sin livssituation. Bekymret delades visserligen av många, men varje människa måste granska sitt arbetssätt och beteende, sina mål och prioriteringar. Genom det ständiga påpekanget att tid faktiskt fanns gjordes bekymret till ett fel i individens förmåga att planera och prioritera, till exempel i Lakeins bok:

Och kom ihåg: begreppet ”ont om tid” existerar inte. Vi har alla gott om tid när det gäller saker vi verkligen är intresserade av. Är du lik-som så många andra så överlupen av arbete att du aldrig hinner med det du skulle vilja, kom då ihåg, att det finns många som är betydligt mer upptagna än du och ändå lyckas uträtta allt det de föresätter sig. De har inte mer tid än du. De bara utnyttjar sin tid bättre än du gör.<sup>26</sup>

Lakein formulerade det som att individens val stod mellan att förhålla sig till obalansen mellan alltför mycket arbete och alltför lite tid såsom de flesta gjorde genom att ”driva med strömmen, drömma eller drunkna” eller, som den kompetenta tidsplaneraren istället gjorde, helt enkelt ”själv bestämma”.<sup>27</sup> Ett nyckelbegrepp var behärskning i betydelsen att kontrollera, det vill säga ta makt över, sin tillvaro. Att söka problemet på en mer strukturell nivå – att exempelvis ifrågasätta en ökande arbetsbörda – nämndes inte. I en tidningsintervju uttryckte TMI-grundaren Claus Møller den grundläggande inställning som alla hans kursdeltagare borde förvärva: ”att det är jag som äger problemet, och att jag inte är offer för omständigheterna”.<sup>28</sup> Men det rörde sig självfallet inte om att redogöra för statiska karaktärsfel hos individen. Som alla konsumtionsindustrier pekade problembeskrivningen hos såväl Lakein som TMI på löftet om en lösning. Genom att tillägna sig rätt tankesätt – och rätt verktyg – kunde alla förändra och förbättra sig själva. En professor på TMI:s japanska utvecklingsavdelning resonerade i tidningen *TMIInfo* om paradoxen att allt fler upplevde brist på tid samtidigt som den faktiska arbetstiden under 1900-talet minskat och elektriska hjälpmedel förenklat hushållsarbetet: ”I verkligheten finns det ingen som lider av tidsbrist. Det är brist på överblick och planering som är problemet. Och det går ju att lösa.”<sup>29</sup>



## Privatlivet ska också optimeras

Redan Affärsförlagets första annons för *time management*-seminarierna vände sig till läsaren inte enbart i egenskap av yrkesperson utan människa. Det var just svårigheten att få tiden att räcka till både arbete och privatliv som var det upplevda problemet och dess lösning var ”bättre personlig planering”.<sup>30</sup> Annonsen var bildsatt med en golfbag. Uppmaningen att rannsaka och ta kontroll över den egna tillvaron inbegrep alltså fritiden lika mycket som arbetstiden. I själva verket motiverades behovet av att planera oftast med möjligheten att få mer tid över efter arbetsdagens slut. I annonser i den privatekonomiska tidskriften *Privata affärer* 1983 utgick Affärsförlaget från att människors primära livsprioritering låg utanför jobbet eller åtminstone i balansen mellan arbete och familj eller hobbyer.<sup>31</sup> Undertiteln på Alan Lakeins bok, för övrigt också utgiven av Affärsförlaget, underströk att syftet med tidsplaneringen var att må bättre och få ut mer av livet.

Som Melissa Gregg har påpekat lånade *time management* mycket från den traditionella självhjälpsgenren där karismatiska ledare uttrycker förment livsvisdom genom fängslande anekdoter, igenkänningshumor, välfunna formuleringar och pseudovetenskapliga förklaringsmodeller.<sup>32</sup> I ett *Aftonbladet*-reportage från 1984 skildrades en kurs med Claus Møller. Utifrån en inledande berättelse om sitt tidigare oordnade, stressiga familjeliv med negativ påverkan på jobbprestationerna slog Møller fast att ”arbete och fritid hör ihop”. Därefter introducerades det så kallade Time Manager-verktyget som sträckte sig över tre år med ”dagligt komihåg, komihåg på längre sikt och livsmål”. Det övergripande tankesättet var att varje människa skulle definiera vad den vill uppnå, göra en plan för det och genomföra det. Resten av den första kursdagen pratade Møller om vad han kallade ”beyond the bottom line-medvetandet” (definierat som ”känslornas språk, kroppsspråket”) och vikten av *strokes* (”beröm, klapp på axeln”) och *pacing* (”att härma den man talar med”). Andra morgonen började med repetition av verktygets funktioner och därefter fick deltagarna en genomgång av vad som kännetecknade så kallade höger- respektive vänsterhjärnhalvemänniskor. I bästa självhjälpsanda växlade Møller alltså mellan vardagsnära, personliga och humoristiska anekdoter och redogörelser för mänsklig psykologi med, vad det

verkar, egenformulerade begreppsmodeller för att skapa en berättelse om individens inneboende kraft att förändra sig. Den rapporterande journalisten tillika kursdeltagaren sammanfattade vad hon tog med sig från kursen med en till synes starkt medvetenhet om sitt eget ansvar och sina brister: "Glädjen och det positiva tänkandet sitter i, ännu flera veckor efteråt. Visst faller jag igenom med jämna mellanrum och helt har jag inte hunnit ruta in mitt liv. Men jag har ett rent skrivbord, ökad koncentration, och mina avsikter att omsätta det hela i praktiken är de bästa."<sup>33</sup>

Vid sidan av seminarierna bestod TMI:s verksamhet av försäljning av Time Manager-verktyget. Møllers anförande sökte övertyga deltagarna om värdet av att tillägna sig denna utökade kalender för att kunna omsätta seminariets idéer i praktiken. Verktyget bestod av två delar: den mer beständiga omslagspärmen och de utbytbara kalender- och planeringsbladen. Pärmen presenterades som ett engångsköp och tillhandahöll upplevelser av kvalitet, långsiktighet och stabilitet: "Läder håller nästan i evighet."<sup>34</sup> Även dessa kunde dock göras personliga. I 1982 års produktkatalog fanns såväl en "mycket exklusiv" Time Manager Executive som en "läcker, feminin axelremsväska" med plats för både Time Manager och personliga tillhörigheter. Liksom alla almanackor behövde en ny kalenderdel införskaffas en gång per år. Men systemets logik med individanpassning och flexibilitet i centrum inbjöd vidare till att åtminstone årligen men gärna oftare rannsaka sitt liv, reflektera kring hur arbets- och privatliv förändrats sen sist och uppdatera även andra beståndsdelar än själva kalenderbladen. Som företaget påpekade: "Det kommer hela tiden nya tillbehör."<sup>35</sup>

Den aktuella katalogen omfattade 122 varukategorier. En rad versioner av huvudprodukten Time Manager planeringsverktygspärmar kompletterades med dess platsbundna motsvarighet Time Manager skrivbordssystem, åtskilliga varianter av kalender- och planeringsblad (baserade på dag, vecka, månad och år) och sedvanligt kontorsmaterial som pennor, hålslag, etiketter och mappar. Det fanns vidare administrativa tillbehör som telefonregister, kom ihåg-blad och brevset, privatekonomiska blanketter som kassaboksblad och kilometerredovisning samt tryckalster som bruksanvisningen "Så här använder jag min Time Manager" och fyll i-boken "Jag, min tid, mitt liv" (som för övrigt angavs vara

Skandinavians mest sålda bok om ”personlig utveckling”). Produkterna omfattade alltså långt ifrån enbart tidsplanering, utan individen försågs med redskap för att bättre hantera vardagens alla små ordningsprojekt såväl som livets stora drömmar. TMI:s helhetserbjudande kompletterades med nyckelförvaring, plånböcker samt väskor i vilka alltsammans kunde förvaras. Förutom axelremsväskan fanns en handväska med plats för ”cigaretter, tändare, skrivredskap etc och med fickor för pass, kreditkort, visitkort, checkhäfte, körkort, biljetter, pengar o dyl.” samt en stor dokumentportfölj med kodlås som kunde hysa en Time Manager, handväskan och skrivmaterial – alla erforderliga redskap för att kontrollera och styra sitt liv samlades till slut i en enda förvaringslösning.<sup>36</sup> Tyvärr innehöll inte produktkatalogen priser, men i en andrahandsannons några år senare, 1986, erbjöds ett ”Time Management System” i nyskick med bland annat årsatts, pärmregister, arkivbox, skinnpärm, attachéväska och axelremsväska. Annonssören angav ett inköpspris på 5 800 kronor.<sup>37</sup> Det var alltså en påtagligt omfattande och dyr produkt. I katalogen framhöll företaget återigen att man erbjöd ett ”produktprogram som handlar om dig, din tid och ditt liv” och att termen planeringsverktyg egentligen var alltför begränsad för att beskriva Time Manager: ”Den borde kanske ha kallats en ’Life Manager’ – den är en livsform.”<sup>38</sup>

### *Life management*

Påståendena om att det inte längre fanns skarpa gränser mellan arbets- och privatliv och att livet således borde betraktas som en helhet bär likheter med de nyandliga strömningar (*new age*) som hade cirkulerat i mindre skala i västvärlden sedan 1800-talet, men från 1960-talet växt i omfattning och inflytande, delvis i symbios med självhjälpsgenren.<sup>39</sup> Sociologerna Luc Boltanski och Ève Chiapello har beskrivit hur ”kapitalismens nya anda” tog form när en ledargeneration med erfarenhet av 1960- och 1970-talens alternativa strömningar integrerade det sena 1900-talets idéer om slimmade, flexibla organisationer i en tankevärld där individen i allt högre grad skulle motiveras av ”mjuka” värden, främst den egna personliga utvecklingen. Istället för att erbjuda arbetstagare trygga anställningar i hierarkiska organisationer med förutsägbara avancemang gjordes karriären – och i förlängningen livet – till ett pågå-

ende individuellt projekt där sådant som passion och inspiration skulle driva människor att vilja utvecklas och röra sig vidare.<sup>40</sup> *Governmentality*-forskningen, som utgår från att samtidens makt huvudsakligen utövas genom implementerandet av kontrolltekniker som gör individer till självstyrande medborgare, har på beslåttat vis skildrat skapandet av ett företagsamt (*entrepreneurial*) eller nyliberalt subjekt – den lyckosamma individen är kreativ, risktagande och flexibel.<sup>41</sup> Egenskaperna premieras i såväl arbets- som privatliv och en vidsträckt självhjälps-industri lovar stöd i utvecklingen till den ”rätta” personligheten och självförverkligandet.<sup>42</sup>

Samma år som TMI beskrev sin Time Manager som en Life Manager, 1982, utkom organisationskonsulten Lennart Meynert med boken *Life management*.<sup>43</sup> Undertiteln var *Arbeta mindre – men klokare* och på försättsbladet uppmanade författaren sin läsare: ”Kliv ur ekorrhjulet!” Liksom Möller och TMI hävdade författaren att arbets- och privatliv alltmer flöt samman, vilket föranledde honom att inte separera de tankesätt och praktiker han rekommenderade för ordning och struktur på jobbet från fritidens utan istället skriva utifrån sin ”holistiska” livssyn där relationer, hobbyer, hälsa, ekonomi och kultur inrymdes vid sidan av arbete. Dessutom fanns ett särskilt kapitel om hushållets administration, där Meynert gav vägledning om hur hemmakontoret skulle organiseras. Han påstod att läsaren genom att förbättra hemmets pappershantering skulle vinna tre timmar i veckan, vilket över en förväntad återstående livstid på 40 år motsvarade 6 000 timmar eller, enligt hans beräkningar, ”extra upplevelser som motsvarar tre års längre liv”. Vidare upptogs en stor del av boken av redogörelser för individens olika ”jag”, tankens kraft samt olika avslappningstekniker som meditation och självhypnos. I en tidningsintervju berättade Meynert att han levde som han lärde och klarade sig med att arbeta halvtid (resten av tiden var han hemma med fyraårige sonen). Meynert utvecklade sin idé om *life management* i förhållande till *time management*: ”Uppfattningen att det skulle gå att styra tiden är en illusion. Men livet går att förändra. Det gäller bara att sätta sig ned och fundera över vad man vill.”<sup>44</sup> Bokens angreppssätt och innehåll exemplifierar hur råd om förbättrad produktivitet kunde inramas som frigörelse men samtidigt sätta hela människan, inte bara yrkespersonen, under granskning och styrning.

I mitten av 1980-talet var det många aktörer i Sverige som hoppade på tåget och gav kurser i *time management*. Liksom hos Møller och Meynert gled ofta erbjudandena mellan regelrätt tidsplanering å ena sidan och allmän självhjälp, personlig utveckling och *life management* å den andra. I Örebro fanns Pocket Managers kurs i personlig effektivitet och planering, vilken enligt företaget var norra Europas äldsta *time management*-kurs.<sup>45</sup> Stockholmsföretaget Ritams kurser i *time management* bestod av en rad inslag som bara vagt anknöt till tidsplanering, exempelvis samarbetsträning, kreativitet, entreprenörskap, positivt tänkande, serviceanda och morgondagens ledarskap.<sup>46</sup> Studieförbundet TBV annonserade 1985 om kurser i Göteborg där "Time Management" angavs som arrangör, men kursnamnet var "Din personliga utveckling".<sup>47</sup> I kursen "Mental träning", som enligt en tidningsartikel erbjöds vid Örebro högskola 1987, gavs utbildning i såväl *time management* och stresshantering som självhypnos, humor och kreativitet.<sup>48</sup>

Även för TMI blev personlig utveckling – ett centralt begrepp inom självhjälpskulturen – en alltmer explicit aspekt av erbjudandet. Under 1980-talet kompletterades TMI:s ursprungliga seminarium Time Manager ("Grundkurs i personlig utveckling och effektivitet") med bland annat Brain Manager ("Utforska hjärnans möjligheter genom effektiv personlig informationshantering"), Presentation Manager ("Effektiv presentationsteknik") och Communication Manager ("Kommunikationsteknik för kvinnor").<sup>49</sup> Redan när den amerikanska självhjälpsgenrens förgrundsfigurer Dale Carnegie och Napoleon Hill slog igenom som författare och föreläsare under 1930-talet var det individens hela personlighet och egenskaper som skulle utvecklas och förbättras, inte minst sociala och kommunikativa förmågor.<sup>50</sup> För 1980-talets *time management* var det centralt att uppmaningen till självoptimering presenterades i ett arbetslivssammanhang. Dels gavs idéerna institutionell legitimitet, dels förmedlades ett implicit budskap om att arbetstagares framtida professionella möjligheter var avhängiga att de tog ansvar för att utvecklas och anpassa sig till nya tider.

Under 1984 omsatte TMI motsvarande 164,5 miljoner svenska kronor på att sälja kurser och planeringsverktyg till kunder i 22 länder.<sup>51</sup> Över 50 000 svenskar hade vid det laget deltagit i företagets seminarier.<sup>52</sup> En spegling av *time management*-industrins expansion i Sverige var att

fenomenet på olika vis syntes inte bara på annonssidorna utan också i redaktionell dagstidningstext – då inte sällan med viss skepsis och raljans hos skribenten. En krönikör konstaterade 1985 att när en människa i hennes närhet plötsligt blev onaturligt trevlig och positiv misstänkte hon att personen var en av alla dem som gått en ”charmkurs”.<sup>53</sup> I början av 1986 rapporterades det danska kungaparet ha gått ”innekursen Time Management” och när TMI samma år sökte komma in på den sovjetiska marknaden (”i kölvattnet på partichefen Michail Gorbatsjovs maningar om effektivitet och ansvarstagande inom ekonomin”) återkom benämningen charmkurs.<sup>54</sup> Det syftade då specifikt på de kurser som TMI hade skapat tillsammans med SAS några år tidigare.

Av de 50 000 svenskar som vid 1980-talets mitt genomgått TMI-kurser var cirka 11 000 anställda på det skandinaviska flygbolaget. De hade emellertid inte primärt utbildats i tidsplanering. I en tidningsartikel från 1983 om det förändringsarbete som SAS utfört för att gå från produkt- till marknadsorienterad verksamhet framkom att deras anställda hade genomgått ”service- och personlighetstränande kurser” syftande till att ”få deltagarna mer motiverade och öka ansvarstagande och kreativitet”.<sup>55</sup> SAS vd, Jan Carlzon, hade 1981 engagerat TMI:s Claus Møller för att utforma seminarierna.<sup>56</sup> De närmaste åren utvecklades organisationernas idéinriktningar åt snarlika håll. Medan TMI 1982 introducerade sitt nyckelkoncept ”sätt människan först” (*putting people first*) utkom Jan Carlzon 1985 med *Riv pyramiderna: En bok om den nya människan, chefen och ledaren*.<sup>57</sup> Inom management anses denna bok idag representera ett paradigmskifte till en marknadsorienterad syn på ledaren (från kostnadsadministratör till inspiratör), organisationsstrukturen (från hierarkisk till löst sammansatt/nätverksbaserad) och företagskulturen (från individens arbete som kugghjul i maskineriet till individuella förmågor som skulle uppmuntras och utvecklas).<sup>58</sup> SAS-exemplet visar att *time management* under 1980-talet tog form i en ideologisk kontext vidare än att inskräpa tiden som resurs: idén om individers utvecklingspotential som den nya tidens kapital – för organisationerna, men också för arbetstagarna själva. Genom TMI-kurser på arbetstid inskolades tiotusentals anställda på det skandinaviska flygbolaget i att se inte enbart sin produktivitet utan hela sin personlighet som avgörande för företaget och i förlängningen sin egen framgång.<sup>59</sup>

## ”Filofax åt folket”

Med det brittiska företaget Filofax lansering i Sverige i mitten av 1980-talet förekom *time management* i ett alltmer vardagligt och populariserat sammanhang. Medan TMI:s seminarier och planeringsverktyg framför allt fanns i en professionell kontext, där individen var en yrkesutövare, om än idéerna om ständigt självvrannsakande sträckte sig långt in i privatlivet, rörde sig Filofax marknadsföring i slutet av 1980-talet och tidigt 1990-tal mot att presenteras som en produkt för alla, inte minst skolungdomar. Flexibiliteten i utseende, funktion och prisnivåer var, tillsammans med den fullständiga integreringen av fritiden i planeringsverktyget, Filofax främsta försäljningsargument.

Liksom TMI erbjöd Filofax individualiserade lösningar utifrån varje persons behov och preferenser.<sup>60</sup> De oändliga möjligheterna att skräddarsy sin kalender – eller planeringssystem, som det oftare benämndes i marknadsföringen – underströks genom att företagsrepresentanter gjorde butiksdemonstrationer där människor erbjöds personlig hjälp att bygga sin Filofax.<sup>61</sup> I samband med introduktionen på den svenska marknaden 1985 utkom skriften ”Filofax: Den nya tidens planeringssystem” där Bert Stålhammar, skolinspektör och doktor i pedagogik, deklarerade att Filofax hjälper användaren att prioritera och ”få tid över att göra det du verkligen vill”.<sup>62</sup> Men individens ansvar att ta kontroll över sin livssituation var en given utgångspunkt: ”Sedan måste naturligtvis varje människa sätta ett mål för sin egen verksamhet, utvärdera resultatet av sitt arbete och justera sina mål i ständiga omprövningar.”<sup>63</sup> Stålhammar påpekade att Filofax, till skillnad från traditionella fickalmanackor med enbart plats för sammanträdestider, hade ett helhetsperspektiv på livet. Planeringssystemet erbjöd bland annat en flik med beteckningen ”Privat” där läsaren tipsades om att förvara kontouppgifter, körjournal eller reseräkningsunderlag, liksom en flik helt utan rubrik (”Kanske handlar den om hobby, studier, politik eller något annat”).<sup>64</sup> Läsaren råddes till och med att optimera sin tidsanvändning genom att förvandla outnyttjad arbetstid till egen rannsaknings- och planeringstid med Filofaxen: ”Ibland kan ju sammanträden verkligen vara slöseri med mångas tid. Lite diskret kan du då själv använda tiden effektivt genom att fundera över dina projekt och din tidsplanering.”<sup>65</sup>

Fram till decennieskiftet 1990 var Filofax företrädesvis förknippat med det professionella livet och kritiska dagstidningsskribenter raljerade över Filofaxen som en yuppie-pryl ("det enda som är värre [för en yuppie] än en tom plånbok är en tom filofax").<sup>66</sup> Efter det tidiga 90-talets finanskris skedde emellertid en omprofilering, eller åtminstone breddning, av Filofax varumärke i Sverige. Ett sortiment med huvudsakligen svarta och bruna pärmar i skinn med modellnamn som Classic, Ambassador och Diplomat Exklusiv och en generell prisbild på minst 1 000 kronor för ett startpaket, utökades under det nya decenniets första år med en rad varianter. Med Fashion i grå eller röd uppmanades människor i en annons 1990 att komplettera sitt hemmakontor och med den komprimerade Pocket hade Filofaxen 1991 effektiviserats till att få plats i "fickan eller handväskan" och endast kosta 215 kronor.<sup>67</sup> Inför 1992 kom modellerna College och School, vilka alltså riktade sig till studerande såväl på högskola som i gymnasium och grundskola.<sup>68</sup> Den kommande säsongen fanns även Filofax Duffy – "kalender i modfärger" för 199 kronor – i en annons bildsatt med en nybakad student.<sup>69</sup> Under rubriken "Skolstart på NK" erbjöds några månader senare Filofax School för 295 kronor. En tidningskommentator konstaterade i samma vecka att "nu har alla en filofax, även i plugget".<sup>70</sup>

Enligt Filofax marknadsföring var individens ansvar att ta vara på sin tid – och att vända sig till konsumtionsmarknadens växlande erbjudanden för att hitta lämpliga hjälpmedel för detta – något som rörde alla från skolåldern och uppåt. Även den klassiska Diplomat-pärmen, med ett pris på 1 695 kronor, marknadsfördes i en NK-annons under parollen "Filofax till folket".<sup>71</sup> Satsningarna på en vidgad målgrupp innebar också en sorts kontextuell frigörelse. Skillnaden mellan TMI:s omfattande planeringsverktyg för åtskilliga tusenlappar och färgglada Filofax Duffy för 200 kronor var påtaglig. *Time management* blev med Filofax kalendrar under 90-talet inte bara alltmer populariserat (ekonomiskt tillgängligt och estetiskt tilltalande för många), utan också lösgjort från den idékontext som TMI med Claus Møller i spetsen förevisade. Kalendrarna behövde inte längre förklaras och legitimeras utifrån böcker och seminarier utan var nu en vardaglig portabel tillhörighet som kontinuerligt påminde sin ägare om vikten av att optimera sin tid och sig själv.



## Privatekonomiseringen av tiden

Jag har visat att de kommersiella aktörer inom *time management* som etablerade och utvecklade sin verksamhet i Sverige från sent 1970-tal och ett drygt tiotal år framåt bidrog till att inskräpa (1) individens ansvar att ta vara på sin tid, (2) att inte bara arbetstid utan också fritid borde utnyttjas optimalt, (3) att *time management* var nära sammanhängande med ständig rannsakan och styrning av individens övriga aktiviteter, förmågor och egenskaper (*life management*), (4) att *time management* var en vardaglig angelägenhet för alla människor från skolåldern och uppåt. Medan tidigare forskning har framhållit vikten av politiska beslut och idéorganisationers aktiviteter för omorienteringen mot marknadssamhälle under denna tid, åskådliggör denna studie att utvecklingen också påverkades av kommersiella företag som i syfte att få nya kunder och marknadsandelar gärna fängade upp trender och tendenser. I jämförelse med samtida strömningar om hur individer kunde – och borde – utveckla och förbättra sig själva var *time management* inte enbart en samling abstrakta tankegångar, utan ett idésystem med en given referent i sinnevärlden: kalendern. Det var en artefakt som passade ypperligt som konsumtionsvara eftersom den kunde varieras med tillbehör i det oändliga och åtminstone en gång per år tvunget uppdateras. Men kalendern var också en gammal, välbekant medieform som nu kunde utvecklas och förstås i en ny epok.

Tid har alltid varit människans resurs att fördela mellan olika verksamheter, ytterst mellan försörjning och vila. Som åtskillig forskning har pekat på var det emellertid den industriella omvandlingen som på ett mer strukturellt plan inpräntade tid som ekonomisk enhet. Ofta citeras hur vetenskapsmannen Benjamin Franklin vid västvärldens industriella gryning i mitten av 1700-talet slog fast att tid är pengar. En tolkning är att *time management*-industrins kurser, böcker och kalendrar från sent 1970-tal medverkade till en privatekonomisering av tiden. När samhällsekonomiska utmaningar och nya ideologiska vindar under sent 1900-tal ställde nya krav på organisationer och arbetstagare gjordes den vid det laget vedertagna ekonomiseringen av tiden privat. Med förändring och flexibilitet som ledord utstakades i marknadens tidevarv en ny ”frihet” där individer manades att oavbrutet söka nya

sätt att realisera sin potential. Genom *time management* presenterades ett sätt att tänka på – och praktisera – tiden som en personlig resurs. Upplevelsen av tidens knapphet cementerades och individen blev ansvarig för att optimera den tid – arbetstid, fritid, livstid – som den tilldelats. Utifrån idén om att varje persons unika livssituation, egenskaper och preferenser behövde utvärderas för att skräddarsy den optimala kalendarern, blev alla samtidigt ensamma i dessa sina ständigt pågående, parallella livsprojekt.

- För andra exempel på individualisering och budskapet att alla måste ta eget ansvar för sin framtid, se David Larsson Heidenblads och Elin Åström Rudbergs kapitel.
- För mer om konsultbranschens växande betydelse under 1970-talet, se Linnea Tillemas kapitel.

## Noter

- 1 Constance Bernstein (Time Manager International), *Jag, min tid, mitt liv: En film om min tillvaro* (Stockholm: Affärsförlaget, 1981), s. 114.
- 2 Jörgen Larsson & Christer Sanne, "Self-help Books on Avoiding Time Shortage", *Time & Society* 14:2–3 (2005); Judy Wajcman, "How Silicon Valley Sets Time", *New Media & Society* 21:6 (2019). I april 2023 gav en sökning på "time management" drygt 6 500 träffar på den svenska nätbokhandeln Adlibris. Samma sökning på Google Play genererade ett mycket stort antal appar med namn som RescueTime, Focus Keeper och Todoist. Många av dessa hade installerats av över 500 000 användare globalt.
- 3 Oliver Burkeman, *Four Thousand Weeks: Time Management for Mortals* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2021); Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (New York: Crown Business, 2014); Corinne Maier, *Hello Laziness: Why Hard Work Doesn't Pay* (London: Orion, 2005).
- 4 Elisabeth Byström & Johan Ernfors, *Prylbanta: Färre saker, större frihet* (Stockholm: Norstedts, 2017); Joshua Fields Milburn & Ryan Nicodemus, *Everything that Remains: A Memoir by the Minimalists* (Missoula: Asymmetrical Press, 2014); Fumio Sasaki, *Goodbye Things: The New Japanese Minimalism* (London: Penguin, 2017); David Jacobs, *Financial Independence Retire Early: The Ultimate Guide to Achieving Financial Independence So You Can Retire Early* (Nashville: Wes Lawrence Publishing, 2020); *Så kan du också bli miljonär innan 30 och pensionär innan 40* (Vaxholm: Sterner, 2017); Eric Skopal, *Hur mycket pengar behöver man egentligen? Hitta vägen till ett rikare och friare liv* (Stockholm: Vulkan, 2021).
- 5 "Din personliga kvalitet avgör både din och ditt företags framtid!", 1990, Vardagstryck TMI, vol. Time Manager Svenska/International (TMI), 1985–1990, KB.
- 6 John Durham Peters, *The Marvelous Clouds: Toward a Philosophy of Elemental Media* (Chicago: Chicago University Press, 2016), kap. 4–5; Eviatar Zerubavel, *Hidden*

- Rhythms: Schedules and Calendars in Social Life* (Berkeley: University of California Press, 1985); Philip Whitwell Wilson, *The Romance of the Calendar* (New York: W.W. Norton, 1937).
- 7 Edward P. Thompson, "Time, Work-Discipline and Industrial Capitalism", *Past & Present* 38:1 (1967); Helga Nowotny, *Time: The Modern and Postmodern Experience* (Cambridge: Polity, 1994); Barbara Adam, *Timewatch: The Social Analysis of Time* (London: Polity, 1995); Jonathan Martineau, *Time, Capitalism, and Alienation: A Socio-Historical Inquiry into the Making of Modern Time* (Leiden: Brill, 2015).
  - 8 Ulla Eriksson-Zetterquist, Tomas Kalling & Alexander Styhre, *Organisation och organiserings*, 4 uppl. (Stockholm: Liber, 2015), s. 40–46; Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Dover, 1998 [1911]).
  - 9 Boel Berner, *Sakernas tillstånd: Kön, klass, teknisk expertis* (Stockholm: Carlssons, 1996), kap. 2; Melissa Gregg, *Counterproductive: Time Management in the Knowledge Economy* (Durham: Duke University Press, 2018), s. 22–49.
  - 10 Yvonne Hirdman, *Att lägga livet tillrätta: Studier i svensk folkhemspolitik* (Stockholm: Carlssons, 1989); Britta Lövgren, *Hemarbete som politik: Diskussioner om hemarbete, Sverige 1930–40-talen och tillkomsten av Hemmens forskningsinstitut* (Stockholm: Almqvist & Wiksell, 1993).
  - 11 Lena Eskilsson, "Sommarsemester: Idé, praktik och personliga perspektiv", i Peder Aléx & Jonny Hjelm (red.), *Efter arbetet: Studier av svensk fritid* (Lund: Studentlitteratur, 2000); Linn Spross, *Ett välfärdsstatligt dilemma: Statens formuleringar av en arbetstidsfråga 1919–2002* (Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, 2016).
  - 12 Gregg 2018. Se även t.ex. David Harvey, *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change* (Oxford: Blackwell, 1990); Richard Sennett, *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism* (New York: W.W. Norton, 1998); Karin Salomonsson, "Flexible, Adaptable, Employable: Ethics for a New Labour Market", i Orvar Löfgren & Robert Willim (red.), *Magic, Culture and the New Economy* (New York: Berg, 2005).
  - 13 Micki McGee, *Self Help, Inc.: Makeover Culture in American Life* (Oxford: Oxford University Press, 2005).
  - 14 McGee 2005, s. 16. Se även Anne Helen Petersen, *Can't Even: How Millennials Became the Burnout Generation* (Boston: Mariner Books, 2020).
  - 15 Alexis Stenfors, "The Swedish Financial System", i *Studies in Financial Systems*, FESSUD (Financialisation, Economy, Society and Sustainable Development) Working Paper No 13 (2014), s. 8; Henrik Berggren & Lars Trägårdh, "Social Trust and Radical Individualism: The Paradox at the Heart of Nordic Capitalism", i *The Nordic Way: Equality, Individuality and Social Trust* (Stockholm: Svenska Institutet, 2012), s. 13–29; Elin Åström Rudberg, "Doing Business in the Schools of the Welfare State: Competing 'Entrepreneurial Selves' and the Roots of Entrepreneurship Education in 1980s Sweden", *Enterprise & Society* (elektronisk förpublicering, 2022), s. 1–2, 21.
  - 16 Orsi Husz & Håkan Forsell, "Hermodeleven: Den svenska idén om framgång", i Peter Josephson & Leif Runefelt (red.), *Historiska typer* (Möklinta: Gidlunds, 2020).
  - 17 Jonas Florén, "Öppna dörren' stjalper chefsplanering: Aldrig arbetsro", *Dagens Industri* (DI) 23/11 1978.
  - 18 Mats Larsson, *Ä&Ä – Drömfabriken: Från fiction till fakta, Bonniers – en mediefamilj* (Stockholm: Bonnier, 2003), s. 260.

- 19 "TMIs historie hidtil", <https://www.tmi.dk/about/> (läst 22/3 2022).
- 20 Beloppen motsvarar tillsammans ca 9 670 kronor exkl. moms i dagens penningvärde. Denna och följande prisomräkningar enligt "Prisomräknaren", SCB, <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/prisomraknaren/> (läst 31/3 2023).
- 21 "Lär dig Time Management på två dagar och spara 500 timmar om året", annons i *DI* 26/6 1979.
- 22 "Visst har du tid", annons i *Privata affärer* 4 (1983).
- 23 Tony & Robbie Fanning, *Tid: Hur får man det?* (Stockholm: Trevi, 1981); Alan Lakein, *Du har tid: Lär dig att planera din tid rätt och du mår bättre och får ut mer av livet* (Stockholm: Affärsförlaget, 1981). Fannings bok var den första inom *time management* att recenserades i svensk press (Marianne Jeffmar, "I tid och otid", *Svenska Dagbladet* (SvD) 10/5 1982).
- 24 Bert Stålhammar, "Filofax: Den nya tidens planeringssystem" (Libris filofax system, 1982), s. 2.
- 25 McGee understryker att självförbättringsdiskurser främjar, snarare än dämpar, människors osäkerhet eftersom strömmen av handböcker och inspirationsföreläsare frammanar en bild av oändlig otillräcklighet (McGee 2005, s. 17).
- 26 Lakein 1981, s. 6.
- 27 Ibid., s. 11–16.
- 28 Anita Hansson, "Springschasen som blev mångmiljonär", *Aftonbladet* (AB) 29/4 1984. Se även Bernstein 1981, s. 31.
- 29 Naoto Sasaki, "Ju mer tid vi får desto mindre vi har", *TMInfo* 2 (1986), s. 11. Samma tidning inleddes med att redaktören betonade individens ansvar att ta kontroll: "det är *din egen* handling och ansvar i *nuet* som ger utdelning och skapar det liv du vill ha" (Marianne Wilöf, "Gör det nu!", s. 3).
- 30 "Lär dig Time Management på två dagar och spara 500 timmar om året", annons i *DI* 26/6 1979.
- 31 I t.ex. "Visst har du tid", annons i *Privata affärer* 4 (1983), visar en bild en pappa och hans två barn, och texten talar om utsikterna att såväl "vara tillsammans med barnen" som att "sköta om hemmet". Annonsen varifrån inledningsbilden är hämtad är bildsatt med en tennisracket utöver en Time Manager.
- 32 Gregg 2018, s. 55.
- 33 Anita Hansson, "Claus vet hur du blir en bättre och lyckligare människa: Bestäm hur du vill leva ditt liv!, Skriv upp det!, Följ det!", *AB* 29/4 1984.
- 34 "Time Manager Produktkatalog" (Time Manager International, 1982), s. 5.
- 35 Ibid., s. 2.
- 36 I flera användarutsagor liknades Time Manager vid ett minne: "Det som inte står i boken finns inte. Och detta kan bli lite farligt. Man kopplar bort sitt eget komihåg. Om man någon gång skulle glömma TM hemma så stod man bara naken på jobbet", Agneta Jonsson, "Agneta gick en Time Manager-kurs: 'Det som inte finns i almanackan blir inte av'", *Af Nytt* (1984), s. 7. Se även Christina Berthold, "Jag har mitt minne med mig överallt", *TMInfo* 2 (1986), s. 14.
- 37 Annons under vinjetten "Söndagsfyndet", *Göteborgs-Posten* (GP) 20/7 1986. Beloppet motsvarar ca 14 330 kr i dagens penningvärde.
- 38 "Time Manager Produktkatalog" (Time Manager International, 1982), s. 2.
- 39 Olav Hammer, *På spaning efter helheten: New age, en ny folktro?* (Stockholm: Wahlström & Widstrand, 1997), s. 197–201.

- 40 Luc Boltanski & Ève Chiapello, *The New Spirit of Capitalism* (London: Verso, 2005 [1999]).
- 41 Ulrich Bröckling, *The Entrepreneurial Self: Fabricating a New Type of Subject* (Thousand Oaks: SAGE, 2016); Nikolas Rose, *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self* (London: Routledge, 1989).
- 42 Svend Brinkmann & Cecilie Eriksen (red.), *Selvrealisering: Kritiske diskussioner af en grænsløs udviklingskultur* (Århus: Klim, 2005); Ann-Christine Hornborg, *Coaching och lekmannaterapi: En modern väckelse?* (Stockholm: Dialogos, 2012); Thomas Johansson, *Managementsyndromet: Så skapas den moderna chefen* (Stockholm: Atlas, 2008); McGee 2005.
- 43 Lennart Meynert, *Life management: Arbeta mindre – men klokare* (Göteborg: Företagens utbildningsbyrå, 1982).
- 44 Ann Svärding, "Anteckningsbok och en lista kan förändra hela ditt liv: Skriv upp det!", *DI* 26/6 1986.
- 45 "Får du inte tiden att räcka ... Pocket Managers Pep-kurs!", annons i *DI* 30/11 1987.
- 46 "Gör mindre och åstadkom mer! Time Management", annons i *SvD* 20/8 1984; "För personal- och ledningsutveckling: Boka '85 års kurser nu!", annons i *SvD* 16/10 1984.
- 47 "Personal-, yrkesutbildning på TBV", annons i *GP* 21/1 1985.
- 48 Anna-Maria Hagerfors, "Humor botar stress på årets bokmässan ...", *Dagens Nyheter* (DN) 21/8 1987.
- 49 "Eftersökta kurser från TMI", *TMI Direct* 2 (1991), s. 6. Se även "Du kan lära dig tala offentligt", *TMIInfo* 2 (1986), s. 8–10.
- 50 Dale Carnegies *How to Win Friends and Influence People* (1936) resp. Napoleon Hills *Think and Grow Rich* (1937) räknas som författarnas mest kända böcker. Carnegie och Hill var dock inte först med handböcker i hur man skapar lycka och framgång. Landsmannen Orison Swett Marden gav från 1890-talet ut en rad skrifter om personlig utveckling och skotten Samuel Smiles fick stora framgångar redan 1859 med *Self-Help*, vilken gavs ut på svenska under titeln *Människans egen kraft: Rätta vägen till rikedom och framgång* (Stockholm: Svenska bokförlaget, 1909).
- 51 Anita Hansson, "Springschasan som blev mångmiljonär", *AB* 29/4 1984. Omsättningen motsvarar ungefär 455 miljoner kr i dagens penningvärde. Se också osign., "Ett verktyg för den som vill lyckas", *Af Nytt* (1984), s. 6.
- 52 Jonsson 1984.
- 53 Diana Ljungaeus, "Snart är allt som vanligt igen", *Göteborgs-Tidningen* (GT) 26/4 1985.
- 54 Stig Nahlbom, "Kungliga på kurs", *Expressen* (Exp) 13/1 1986; Bobo Scheutz, "Dansk charmkurs på försök i Moskva", *SvD* 8/3 1986.
- 55 Osign., "SAS: Marknadsorientering genomförd i praktiken", *SvD* 8/6 1983.
- 56 "Claus' bio", <https://clausmoller.com/en/claus-bio> (läst 4/3 2022).
- 57 "TMIs historie hidtil", <https://www.tmi.dk/about> (läst 18/3 2022); Jan Carlzon (med Tomas Lagerström), *Riv pyramiderna: En bok om den nya människan, chefen och ledaren* (Stockholm: Bonnier, 1985).
- 58 Fredrik Emdén, "Så förändrade Jan Carlzons bok allt", *Chef.se* 12/6 2014, <https://chef.se/sa-forandrade-jan-carlzens-bok-allt/> (hämtad 4/3 2022); Lotten Wiklund, "Jan Carlzon om succéklassikern: 'Pyramiderna finns kvar'", *Chef.se* 23/4 2021, <https://chef.se/jan-carlzon-om-succéklassikern-pyramiderna-finns-kvar/> (läst 4/3 2022).

- 59 Jfr Linnea Tillema, *Övningar i frihet: Pedagogiseringen av känslolivet och mellanmänskliga relationer i 1970-talets Sverige* (Göteborg & Stockholm: Makadam, 2021).
- 60 Typiska formuleringar i annonser under 1980-talets andra hälft var "Planerings-systemet som Du själv lägger upp efter Dina behov", *SvD* 30/1 1987 och "Skräddarsy din planeringskalender", *DN* 4/9 1989.
- 61 Annonser i bl.a. *SvD* 10/9 1989 och *GP* 26/9 1991.
- 62 Stålhammar 1982, s. 5. Se även "Filofax 1992", produktkatalog (Stockholm: Libris Media, u.å.), s. 2.
- 63 Stålhammar 1982, s. 6.
- 64 Ibid., s. 10.
- 65 Ibid., s. 10–11.
- 66 Susanne Ljung, "Yuppieprylar: Klassiskt och konventionellt", *Exp* 1/3 1987. Se även Kenneth Larsson, "Ett måste för varje yuppie, *Idag* 14/1 1990.
- 67 Annons i *DN* 31/1 1990; annons i *GP* 14/12 1991. Se även "Filofax 1992", s. 10. Beloppet motsvarar ca 370 kr i dagens penningvärde.
- 68 "Filofax 1992", s. 4–5.
- 69 Annons i *DN* 21/5 1992. Beloppet motsvarar ca 340 kr i dagens penningvärde.
- 70 Annons i *GP* 12/8 1992; osign., "Fil&fax?", *Exp* 9/9 1992. Beloppet motsvarar ca 500 kr i dagens penningvärde.
- 71 Annons i *DN* 25/10 1991. Beloppet motsvarar ca 2 950 kr i dagens penningvärde.