

A person in a dark suit and tie is holding a magnifying glass over their face. The background is a dark, textured blue. A bright pink line graph with an arrow at the end is overlaid on the lower half of the image. The text is in a bold, white, sans-serif font.

BUDSKAB BULLSHIT & BUNDLINJE

Et essay af Robert Dam

Budskab, Bullshit & Bundlinje

Et essay af Robert Dam

Budskab, Bullshit & Bundlinje

© Robert Dam, 2016

Sat med Minion Pro.

Opsætning og produktion DAMgrafisk.

Enhver kopiering fra dette essay må kun ske efter reglerne i lov om ophavsret af 14. juni 1995 med senere ændringer.

Indhold

Indledning	1
Den forkerte motivation – en dyrebar lektion	5
En hurtig orientering	11
Fortæl en historie	17
Produktet	21
Vision	25
Mission	33
Budskab eller bullshit	37
Bundlinjefokusering	47
Den sexy virksomhed	49

Indledning

I starten af nullerne rullede der noget nær en flodbølge af mission-statements ind over dansk erhvervsliv. Det var pludselig ikke nok bare at passe sit arbejde. Vi skulle på mission hele bundtet – selvom det var de samme ting, vi foretog os før som efter. Og 10-15 år efter var det, som om denne ordtsunami fik en renæssance. Dog var det ikke længere nok med en mission. Nu skulle vi også have en vision og et sæt værdier. Der er således blevet sat et hav af ord på disse højt-ravende begreber, selvfølgelig dybest set for at please bundlinjen, det siger sig selv.

Der er sagt og skrevet meget om netop bundlinjen. Sorte tal er lig succes. Og succes skal vi have, det er klart. Det er succesens magi, der gør hele forskellen, ikke blot for virksomhederne, men også for vores private tilværelser, om vi er lykkelige eller fortabte. I en veritabel oase af selvbiografier har såvel sportsstjerner som politikere og prominente erhvervsfolk vist sig mere end villige til, med underspillet selvtilfredshed, at delagtiggøre os i bedrifterne bag deres succeser og antyde, at vi i princippet alle kunne gøre det samme. Vi skal såmænd bare være ligesom dem.

Men vi er nu engang ikke alle ligesom dem. Og for landets roklubber er det nok en fordel, at det store flertal afholder sig

fra at fægte rundt med årene i en sculler, ligesom det ville være en gevinst for demokratiet, hvis ikke helt så mange håbefulde amatører rent faktisk endte i Folketinget. For de virkelige stjerner ER anderledes end flertallet. De skiller sig ud. Hvis ikke de gjorde det, ville de ikke blive stjerner. Grønsværens succesambassadører er også et godt eksempel, selvom netop fodbolden fremkalder smertelige minder fra midt-90'erne, hvor jeg i et forsøg på at afdrible mine to nevøer – som endnu ikke var fyldt ti – forvred en ankel, der omgående svulmede op til dobbelt størrelse, og jeg måtte gå med krykker og forbinding de efterfølgende seks uger. Det var i øvrigt i den anledning, jeg fik opbygget et bittert fjendskab til British Airways' kabinepersonale. Dagen efter min mislykkede dribling skulle jeg nemlig til Zimbabwe via England for at passe mine daværende forretninger. Under langdistanceflyvningen fra Heathrow til Harare fandt jeg ud af, på mest smertefulde manér, hvordan stewardesser og stewarder effektivt rydder uvelkomne genstande i kabinen af vejen. Når man har siddet i timevis og bidt smerten i sig, kan det være rart lige at gøre brug af det fælles areal på midtergangen til at strække benet ud, men det skal man være meget forsigtig med. Personalet hamrer ganske enkelt ind i alle forhindringer med servicevognen. Ja, det hedder en servicevogn, men tag ikke fejl, det er en kampvogn, pansret med skarpe aluminiumslisters og hjørneforstærkninger, og den går ikke af vejen for noget som helst, end ikke en forbundet ankel, der er lige så hævet, som den er øm. Vognen kommer typisk med stor hastighed

bagfra, så man ikke når at se den, før det er for sent. Alt for sent. Og lur mig, om ikke der i sekundet efter kollisionen kan spores en veltilfreds så-kan-de-lære-det-trækning i mundvigen af vognens fører. En disciplin, englænderne jo mestrer til perfektion. Til BA's forsvar skal det dog siges, at kabinepersonalet tydeligvis ikke bærer nag over mine vredesudbrud og verbale overhalinge, for da jeg var ude at flyve med dem sidst, smilede de venligt, som om intet var hændt, og serverede endda en cookie til teen. RESPEKT! Måske er det tid at lægge stridsøksen på hylden. BA går fri – deres Executive Club GOLD var også et virkelig godt produkt, der gjorde en stor forskel på rejseoplevelsen, så længe man havde mileage til at opretholde det selvfølgelig.

Men bundlinjen presser sig på. Dette nådesløse væsen, som uden omsvøb konstaterer de nøgne kendsgerninger op i ens åbne ansigt år efter år. Denne kyniker, som alle erhvervsfolk er underlagt, som alle taler om, og som alle gør så meget for at tilfredsstille. Hvad gør man, når den alligevel ikke er helt tilfreds, fordi det ligger i dens natur aldrig at blive helt tilfreds?

Det vides i dag med sikkerhed: Man formulerer en vision, en mission og et værdisæt. Og det er et interessant studie at kigge lidt på forskellige danske virksomheders formuleringer af selv samme. Det gør vi lidt senere. Problemet med de forkromede ord er bare, at kunderne ikke altid er helt så dum-

me, som man kunne ønske. Fra barnsben lærer vi nemlig, at alverdens budskaber lyver for os. Legoklodser kan ikke flyve i virkeligheden, og *"Der er ikke fejet noget ind under gulvtæppet"*, eller *"I did not have sex with that woman"*, betyder, at der ER fejet noget ind under gulvtæppet, eller at han HAVDE haft sex med den kvinde. De voksne lyver, ja selv statsledere lyver, de hyrer endda eksperter, spindoktorer, som, betalt af skatteyderne, har til opgave at lyve for ... skatteyderne. Så lur mig, om ikke kunderne, der jo er vokset op i en syndflod af den slags budskaber, er i stand til at gennemskue en hel del bullshit.

Måske er tiden kommet til at erstatte bullshitten med den ægte vare, hvis den ellers er derude ...

Den forkerte motivation – en dyrebar lektion

Undskyld, jeg slæber dig lige med en tur tilbage til torsdag den 11. november 1999, kølig og overskyet. Og det var den i mere end én forstand. Jeg synes lige, du skal kende baggrunden for den kølige sarkasme, du måske til tider fornemmer imellem mine linjer. Det forestående møde i Sø- og Handelsretten overskyggede for mit vedkommende alt andet, selv det ellers meget passende faktum, at efteråret var ved at blive til vinter. Firmaet var kørt i sæk, og jeg måtte erkende, at jeg bar mindst lige så stor en del af ansvaret som min ligeværdige partner. Da vi havde startet trykkeriet med grafisk design og produktion af tryksager små tre år tidligere, var jeg overbevist om, at vi ville ende på børsen. I stedet endte vi i Sø- og Handelsretten. Konkursbegæringen kom fra SKAT, som ellers kun var en mindre kreditor. Dette var min sorte dag. Jeg skulle fratages mit firma, umyndiggøres og fratages retten til at eje noget.

Jeg ankom dog med en vis optimisme, et håb om, at der stadig var en chance for at reversere situationen i de døende minutter. Men der var ingen grund til optimisme, og i takt med at det gik op for mig, at hverken talegaver eller positiv tankegang ville gøre nogen som helst forskel, kunne et publikum på 16-18 unge kadetter overvære undertegnede håb

forvandles til desperation og derefter bitter afmagt. Det var nemlig ikke som forventet et lukket retsmøde, nej, min totale ydmygelse skulle udstilles overfor et publikum. Omkring det lange bord sad en hel flok snushaner fra politiskolen, som åbenbart skulle snage i, hvordan det foregår, når en konkurs-erklæring bliver afsagt. Hvorfor i alverden de skulle det, og hvorfor netop mig? var spørgsmål, jeg aldrig fik stillet. Unge og satans nysgerrige sad de dér, tavse og ubevægelige som en flok sultne gribbe, der bare ventede på at smæske sig i menneskelig ulykke og fulgte opmærksomt med, imens tæppet blev revet væk under mig, og jeg blev stemplet ”personligt konkurs”. Min eneste trøst var, at det gik forholdsvist hurtigt. Husker jeg ret, tog hele seancen kun omkring en time, fra vi ankom, til dommen var afsagt.

Muligheden for at komme med indsigelser havde den unge kurator allerede forsøgt at mane i jorden, inden vi gik ind. Han sad klar i venterummet, da min partner og jeg ankom, og sagde, at vi bare skulle gå med ind i retslokalet og acceptere dommen, så ville det være hurtigt overstået. Men jeg havde ikke for vane at lytte til den slags dommedagssnak, selvfølgelig måtte der være en udvej. Der er ALTID en udvej. Men der var ingen udvej. Det foregik præcis, som han havde sagt, og jeg forlod Sø- og Handelsretten i kaotisk sindstilstand og komplet ruineret. Gælden var blevet fordoblet på den time, der gik, fra vi kom, til vi forlod stedet. Varelager, maskiner, telefonanlæg, goodwill, alt det, der var noget værd

for "going concern", mistede sin værdi fra det ene øjeblik til det andet, OG som kronen på værket fandt jeg ud af, at man ikke længere kan fradrage sit underskud, når man er blevet konkursstempet. Begrebet "indkomstskat", altså at man betaler skat af sin indkomst, ikke af sit underskud, gjaldt åbenbart ikke for tabere som mig. Med min nye, lidet attraktive, identitet som personligt konkurs lærte jeg altså noget om systemet, som man sikkert kun lærer, hvis man har været en tur i Sø- og Handelsretten. Som personligt konkurs skal man ikke kun betale skat af sin indkomst, men også af sin gæld. Det kom som lidt af et efterchok, da jeg blev klar over det. Vidste man ikke bedre, kunne man ligefrem få den tanke, at systemet ville sikre sig, at folk i min situation blev uskadeliggjort, fik en slags økonomisk lammer, så de ikke kunne lave mere rav i den. Med en personlig gæld på 2,6 millioner – en gæld, der kun havde været 1,3 millioner, da jeg gik ind ad døren – må man sige, at lammeren havde virket. Det anseelige beløb skulle som sagt betales af beskattede midler, hvilket ville sige, at jeg i realiteten skulle tjene cirka 5 millioner for at gå fri, men jeg havde lige mistet alle mine aktiver OG mit job, så det var der ikke umiddelbart udsigt til. Nu skal man selvfølgelig ikke være pessimist, for alt er vel muligt, men en eller anden form for opmuntring udefra ville ikke have gjort nogen skade, for det så unægtelig sort ud. Den kom dog ikke. Tværtimod, under den efterfølgende bobehandling kom det frem, at det var SKAT, der havde skyldt OS penge og ikke omvendt. Der havde, på det tidspunkt de begærede os kon-

kurs, været et mellemværende på cirka 30.000 kroner i vores favør, men det fandt man først ud af, længe efter at firmaet var blevet lukket og slukket.

Min advokat sagde, at systemet havde handlet i overensstemmelse med loven, og at jeg enten måtte tage ved lære af det eller gå ind i politik og ændre lovene. Han var af én eller anden årsag i højt humør, den dag jeg ringede. Jeg, derimod, rystede i min grundvold, ude af stand til at fatte, at det kunne være lovligt at lukke en virksomhed, som man selv skyldte penge. For mig og min partner havde det enorme konsekvenser, nærmest uoverskuelige: Vi mistede vores firma, blev erklæret personligt konkurs med en kæmpegæld til følge. For SKAT havde det INGEN konsekvenser. ”Sådan er loven, Robert Dam, lær, og kom videre. God weekend!”

Men pointen er selvfølgelig ikke, hvorvidt der er rimelighed i denne lovgivning eller ej, det var bare en bitter reminiscens, som hermed er ude i det fri, har fået frisk luft og er fordampet.

Pointen er en helt anden, nemlig at jeg var drevet af den forkerte motivation.

Jeg ville bygge en virksomhed op for at blive rig. Jeg ville have virksomheden på børsen for at score kassen. Jeg var bundlinjefokuseret. Det var min grundliggende fejl: forkert moti-

vation. Og for det måtte jeg tage min straf. Hvis ikke SKAT så velvilligt havde påtaget sig bøddelrollen, var der såmænd nok nogen andre, der havde gjort det.

En hurtig orientering

Konkursen havde kastet mig ud i en dyb krise. Jeg var havnet et nyt sted, jeg ikke kendte. Kun tre år forinden var mit liv, som ung komet i Scientology, ramlet sammen, da jeg blev hængt ud som bedrager, beskyldt for at svindle den magtfulde religiøse sekt for millioner af kroner. Jeg var blevet arresteret af det interne politi, Security Force, tilbageholdt i den europæiske hovedorganisation på Jernbanegade i midten af København og underkastet den ene afhøring efter den anden på alle tidspunkter af døgnet. Efter to uger med daglige forhør havde man opgivet at få en tilståelse ud af mig, og som konsekvens sendt mig til moderorganisationen i Florida, hvor jeg efter 21 dages mareridt måtte give efter. Uskyldig i anklagerne måtte jeg selv opfinde andre ting, jeg kunne belastes for, eftersom det blev mere og mere tydeligt, at jeg *skulle* dømmes for ét eller andet, skyldig eller ej. De havde inddraget mit pas, og de havde store camps i flere stater, indrettet som fangelejre (det har de i øvrigt stadig), så hvis jeg gjorde mig håb om nogensinde at komme hjem til min familie igen, måtte jeg spille med på spillet.

Mit liv som højstatus-scientolog var forbi, noget jeg i dag er svært godt tilfreds med, men dengang var det mit liv. Jeg havde været en omvandrende succes, velanset og beundret i hele Scientology-samfundet, hurtigt stigende op igennem

graderne. Nu var jeg én, man kun nødtvunget hilste på. Men der slutter historien ikke, slet ikke. Vil du vide mere om det, må du læse min bog ”Afhopperen – Mine 20 år i Scientology (Kristeligt Dagblads Forlag) eller se TV2 dokumentaren ”Opgøret med Scientology” (Warner Bros. Danmark).

Mit liv som ambitiøs forretningsmand var nu også forbi. Jeg havde startet en virksomhed med grafisk design, tryksager og sågar webdesign, selvom det var nyt dengang. Den vækstedede eksplosivt og blev snakket om i branchen. Nu var jeg personligt konkurs, en erklæret taber. Statstidende censorede uden omsvøb kendsgerningen i den behørig rubrik, som den jo skal. Mit nederlag var et faktum, offentligt oven i købet. Der var intet skjul.

Jeg var havnet et sted, jeg ikke kendte, total fiasko. Ikke blot som en Scientology-ambassadør, men også som forretningsmand. Jeg stod pludselig midt i en personlig krise med en milliongæld og ingen aktiver, dybt desorienteret og anede ikke, hvad der var op og ned. Jeg prøvede at finde ud af, hvad jeg egentlig duede til, men kunne ikke få øje på noget, havde ingen holdepunkter. Formentlig var min redning min familie. Jeg havde stadig deres kærlighed, men kun på lånt tid. De var afhængige af mig, og jeg var nødt til hurtigt at finde ud af et eller andet, jeg kunne gøre, så jeg kunne tjene penge til huslejen, mad, varme, ny skoletaske ...

Hvad gør man, når man som jeg havner et sted, man ikke kender? Det slog mig for nylig, at man altid forsøger at orientere sig. Det ligger formentlig i det menneskelige DNA at stille spørgsmålet: ”Hvor fa'en er jeg?” En slags primal basisprogrammering.

Det første vi gør, når vi er på ukendt territorie, er at orientere os.

Måden, vi orienter os på, er ved at finde et stabilt punkt, et punkt, vi kan forholde os til. Einstein havde ret, alt er relativt, og det er måden, vi orienterer os på, vi relaterer. Vi kender alle den desorientering, det giver, når toget ved siden af sætter i gang, og man et kort sekund tror, det er éns eget tog, der kører før tid. Eller når man er ved at presse bremsen ud igennem bunden af bilen, fordi man tror, man triller baglæns. Hjernen begynder med det samme at orientere sig, og fornemmer man ikke lige nogen bevægelse, finder man som regel på at kigge sig omkring efter andre pejlemærker, trafiklyset, autoværnet, perronen på den anden side, hvad som helst. Det er orientering, der foregår i et splitsekund.

Den nyfødte baby orienterer sig i de nye omgivelser ved at forsøge at finde et holdepunkt, mors bryst. Nu hvor navlestrengen er væk, skal der hurtigt findes en anden kilde til føde, ellers dør man. Fra at have været fars yndlingshobby blev disse to yppige legemsdele, som kun var blevet mere og

mere yppige de sidste ni måneder, nu til livgivende kirtler for den lille ny.

Orientering er altså livsvigtig, det lærer vi i det øjeblik, vi bliver født, og det følger os resten af livet.

Da min personlige krise ramte mig, og jeg havnede på ukendt grund, forsøgte jeg desperat at orientere mig, finde et fast holdepunkt i form af et job, der kunne give mig den livsvigtige indkomst. Det er også det første, vi gør, når vi befinder os i en by, vi ikke kender, og det er det første, vi gør, når vi står overfor et firma, et menneske eller et produkt, vi ikke kender. Det er i det hele taget det første, vi gør, punktum. Det er livsvigtigt, har vi jo lært.

Og vi er gode til at orientere os. Det tror pokker, vi gør det jo hele tiden. Hvis ikke vi finder mors bryst, er vi døde, der er ingen tid at spille. Orientering skal gå hurtigt. Jeg møder en indkøber og ved næsten med det samme, hvad hun er for en type. Det er ikke altid, jeg har ret, men jeg danner mig straks en mening, orienterer mig. Pejlemærket her er andre mennesker, jeg kender eller har kendt tidligere, som vedkommende minder mig om. Det gælder også, når du møder en sælger. Hans udseende, kropssprog, ordvalg, tonefald, parfumeduft, jo tak, du ved straks, hvem han er. Eller når du præsenteres for en virksomhed, du ikke kender. Du læser lidt af det, de skriver, tjekker deres website, priser og produkter

og danner dig meget hurtigt en mening. Hvis der er et eller andet, der virker amatøragtigt eller utroværdigt, så fanger du det omgående, måske endda uden at være dig det bevidst. Du fornemmer bare, at ét eller andet ikke er helt i orden. Og det gælder også med omvendt fortegn, selvfølgelig. Du fornemmer straks, at det her er godt, troværdigt, billigt, lækkert, eller hvad du nu fornemmer. Vi er meget hurtige til at orientere os.

I den kreative proces det er at udforme sit budskab, uanset om det er en profilttekst, en pressemeddelelse eller et nyt webdesign, bør vi tage os tid. For det *er* en tidskrævende proces. Men vi glemmer ofte, at det budskab, som vi har brugt superlang tid på at udforme, bliver afkodet af kunderne på nogle få sekunder. Så når du er færdig med at forfatte din tekst eller udforme dit grafiske design, så læg det væk i mindst 24 timer, før du læser/ser på det igen. Når du så går tilbage til det, vil du falde over noget. Men du falder kun over det ved første gennemsyn, derfor er det KUN FØRSTE GENNEMSYN, der gælder. Ved andet gennemsyn har du nemlig husket, hvad du tænkte, da du først skrev det, og det kan kunden jo ikke. Kunden gør præcis som du selv, når du står overfor noget fremmed, orienterer sig. Og det sker i første gennemsyn, og formentlig har han/hun allerede dannet sig en mening, længe før teksten er slut eller designet nærstuderet.

Så tag dig tid i udformningen af dit budskab, men når du

tjekker det bagefter, har du kun ET skud. Lad det ligge længe nok til, at du glemmer præcist, hvad du lavede, og giv det så EN chance. Falder du over det mindste, så er det tilbage til tegnebordet.

Fortæl en historie

Der er ikke noget bedre end en god historie. Som lille dreng elskede jeg at høre fars eller mors sagte stemme fortælle, imens jeg faldt i søvn. Som voksen er det hovedsageligt bogens og filmens univers, der fortæller mig historier. Alle medier byder ind med det, fiktion som fakta. Netflix, YouTube, SAXO med deres e-bøger, ja selv papirbogen stortrives. Hvorfor? Fordi vi bare elsker gode historier.

Fortællingens styrke kan næsten ikke overvurderes. Biblen og Koranen er gode eksempler herpå, Jason Bourne, Da Vinci Mysteriet og Harry Potter ligeså.

Med det in mente kan man undres over, at vi ikke hører flere gode historier om produkter, firmaer eller medarbejdere. Der er masser af historier derude, de fleste er bare røvkedelige. Produkterne bliver som regel smækket op i hovedet på én med en stor, gul prisseddel, firmaerne bliver fremstillet som de rene CSR-engle med en grøn profil til at polere deres glorie, og medarbejderen har kone og to børn, den rigtige uddannelse og kan godt lide en tur på squashbanen i sin fritid. GAAAB. En kedelig historie har godt nok ikke meget at byde på, men det synes at være niveauet ude i dansk erhvervsliv.

Nedtonet blær og trivialiteter, som danske virksomheder

åbenbart har specialiseret sig i, er ikke gode historier. Jeg husker en dag, hvor jeg lige havde fået en ny Volvo og kørte glad og stolt igennem København. Fabriksny var den ikke, men den var lækker, og metallakken stod flot og skinnende. Jeg havde høj musik på anlægget og nød alt ved det luksuriøse køretøj. Netop som jeg næsten lydløst krydser over søerne, ser jeg en svane, der skal til at lette. Det er normalt et smukt syn, en elegant forestilling, men denne fugl ser ud til at have noget besvær med at blive luftbåren. Den basker hektisk med vingerne og løber febrilsk med svømmefødderne på overfladen, før det med nød og næppe lykkes den at komme på vingerne. Faretruende lavt og med slingrekurs svæver den hen over vejen, samtidigt med at jeg nærmer mig. Jeg ville sagtens kunne have nået at bremse op, men hensynet til de bagvedkørende tvinger mig til at fortsætte med kurs lige imod den desperate fugl. Med en kraftanstrengelse lykkes det den at få højde nok til at undgå en kollision. Men det har krævet ALLE dens kræfter, og det store dyr har således ikke også overskud til at holde ringmuskulaturen lukket. Om den havde drukket for meget af det plumrede søvand, skal jeg ikke kunne sige, men der hersker ingen tvivl om, at dyret led af et alvorligt maveonde, og det kom til udtryk i samme øjeblik, den passerede henover mig. Uden at komme ind på de nærmere detaljer kan jeg oplyse, at jeg i den forbindelse fik anledning til at afprøve bilens vinduesviskere og sprinkleranlæg, og begge dele fungerede upåklageligt, selvom det krævede en del gentagelser igen at få frit udsyn. I sådan en

situation går det op for én, hvor stor en svane egentlig er. Jeg åndede lettet op, soltaget havde til alt held været lukket.

Eller nej ... Jeg burde måske bare have fortalt om bilens motorstørrelse, hestekræfter og Bluetooth-telefon, men den slags kedsommelige fakta hører nu engang til under tekniske specifikationer og bør forblive dér. Læg mærke til, at jeg, i den korte historie – som i øvrigt er sand – fik fortalt, at motoren var lydløs, bremses og sprinkler velfungerende, samt at bilen havde stort musikanlæg, soltag og metallak.

Fortæl alle de kedelige kendsgerninger om produktet, fortæl alle de kedelige fakta om firmaet, de oplysninger skal naturligvis være tilgængelige, men forvent ikke, at der er nogen, der husker dem, medmindre de har en helt specifik anledning til det. Den gode fortælling har så uendeligt meget mere bid end tørre tal, så fortæl noget, I ikke plejer, fortæl en god historie, og giv folk en mulighed for at huske jer ... og jeres produkt.

Produktet

Der er som bekendt to motivationsfaktorer, to ting, der kan få os til at handle:

1. Ønsket om guld og grønne skove
2. Frygten for død og elendighed

Således kan vi dele produkterne op i to kategorier: dem, som hjælper os til et bedre liv – mindre ting tæller også med – og dem, der beskytter os imod klamydia, indbrud og fartbøder – livsforsikringer hører også til i denne kategori.

Uanset hvilken kategori dit produkt hører til, så SKAL det gøre livet en lille smule bedre for sin kommende ejer. Husk, at det også kan være livsforbedrende ikke at skulle frygte og bekymre sig.

Alt i alt, produktet SKAL gøre noget positivt for kunden. Hvis ikke det gør det, så har det ingen eksistensberettigelse og bør ophøre. Jeg ved ikke, hvor mange fabrikanter af batteridrevet plastiklegetøj – der kun begejstrer under udpakningen og de ca. fem minutter, det tager at installere batterierne og finde ud af betjeningen, hvorefter det henlægges som ubrugeligt fyld, indtil det bliver smidt ud og herefter bliver til en miljø-

mæssig udfordring – som bør dreje nøglen om, men det er nok ret mange.

Hvis den kommende ejer af dit produkt er den famøse, frygtede og evigt ombejlede konsument, slutbrugeren, så finder du hurtigt ud af, om dit produkt gør, hvad det skal. Det fortæller bundlinjen dig – lidt forenklet måske, men i store træk. Er du underleverandør i én eller anden forstand, så er det en lille smule mere komplekst. Næste led i kæden er ikke slutbrugeren, men formentlig en producent af én eller anden slags. Det er din kunde, og de skal vinde ved at handle med dig, det er klart, men før eller siden havner det endelige produkt hos slutbrugeren, og hvis ikke denne får noget positivt ud af det, så lever du på lånt tid, uanset hvor i kæden du befinder dig.

O.k., en dybere filosofi om dette må jeg nok overlade til andre, vi skal koncentrere os om budskabet. Men for at få rigtig fat om det er det bare ret vigtigt at huske på, at dit produkt skal gøre noget positivt for dine medmennesker. Man behøver altså hverken gå i kirke, stemme Alternativet eller donere til Røde Kors for at gøre noget godt for sine medmennesker, selvom det da kan være helt fint, man kan også levere et virkelig godt produkt og tjene penge på det.

Dit produkt er dit bidrag til verden, husk det. Hvis det er et godt bidrag, vil mange købe det, der vil opstå arbejdspladser,

og hele møllen kommer i omdrejninger. Hvis det er et dårligt bidrag, må du sadle om eller belave dig på en tur i Sø- og Handelsretten. Og det gælder også for medarbejdere. Medarbejderen bidrager med noget, som arbejdsgiveren gerne vil betale løn for. Er bidraget virkelig godt, åbnes dørene til højere løn eller avancement. Er det modsatte tilfældet, kan den næste dør meget vel blive til a-kassen.

Kort fortalt, hele øvelsen ender med et slutprodukt, der har nogle positive egenskaber, folk vil have.

Og her starter vores budskab, blot skal vi lige vende den om.

Giv det præcise svar på dette spørgsmål:

Hvad er det, DINE KUNDER ØNSKER, som DIT PRODUKT ALLEREDE LEVERER?

Med andre ord, hvad er det præcist ved dit produkt, der får folk til at købe det?

Lyder det enkelt? Det er det også. Problemet er måske bare, at der er ret mange andre, der gør det samme som dig. Derfor snakkes der altid om at differentiere sig, et efterhånden fortærsket udtryk.

Selvfølgelig skal man differentiere sig, men dit budskab skal

tage udgangspunkt i det, dit produkt eller din service bidrager til verden med. Det er nemlig dette bidrag, dine kunder betaler dig for.

Vision

Hvad er en vision egentlig? Ordet stammer fra latin, *visio* 'syn', afledt af *videre* 'se'. I forskellige ordbøger gives der forskellige bud på definitioner som f.eks. denne: *idé eller forestilling om fremtiden*. En god definition, som der synes at være bred konsensus omkring, altså at man ser et fremtidsscenario for sig. Men det er jo ude i fremtiden, så det er selvsagt ikke noget, man kan se med det fysiske øje, snarere med det indre øje. Vi bevæger os altså ud i profetens domæne, hvilket ikke nødvendigvis er erhvervsfolkets spidskompetence.

Og dét er der mange gode eksempler på.

Når f.eks. Danske Bank skriver – *Recognised as the most trusted financial partner*, eller Jysk – *To be the world's most widespread and profitable chain of stores* for ikke at glemme ISS' – *We are going to be the world's greatest service organisation*, så kan man let få det indtryk, at ordene er skrevet med bundlinjen for øje, og ikke fordi disse folk i et afklaret øjeblik havde en vision om, hvordan deres virksomheder kunne bidrage til den store helhed, som vi alle er en del af. Intet tyder på, at nogen af de ovennævnte ligefrem har haft et lynnedslag af et klarsyn, hvor firmaets produkt lyste op, og det stod soleklart, at dets positive egenskaber nødvendigvis MÅ og SKAL ud i verden og hjælpe sine kommende ejere, kunderne, til et

bedre liv, i hvad end målestok det måtte være. Tværtimod virker det snarere, som om ophavsmændene til disse såkaldte visioner slet og ret er ude efter at tjene flere penge, og kan det hjælpe at formulere en vision, en mission og nogle værdier, så gør man da det. Alt for bundlinjen. Men sandheden er, at disse virksomheder ER en del af den store helhed, ellers ville de aldrig kunne sælge et eneste af deres produkter. Kunderne forventer, at produktet i et eller andet omfang vil forsøde deres tilværelse, det er derfor, de køber det.

Men det er ikke kun store virksomheder, der kan have udfordringer med at erkende, at de er der for kundernes skyld og ikke omvendt. Her er nogle helt typiske vision-statements fra mindre virksomheder:

- Vi skal være det foretrukne og innovative brand indenfor vores område.*
- Vores vision er at blive en af Storkøbenhavns mest foretrukne samarbejdspartnere indenfor vores kernekompetencer.*
- Til enhver tid at være uvildig og branchens førende virksomhed.*

Uinspirerede erklæringer, der ikke ligefrem emmer af klar-syn, men snarere er tilkendegivelser overfor ejerkreds eller aktionærer om, hvor man gerne vil hen med virksomheden.

Fint nok, men det ser umiskendeligt ud, som om man har læst den samme skolebog om, hvordan den skal grejes, og ikke som om hér er noget, man virkelig brænder for.

Skal vi nøjes med førnævnte brede definition, *idé eller forestilling om fremtiden*, ja, så kan næsten alt bruges som vision. Det er altså ikke den store hjælp, hvis du gerne vil formulere en virkelig stærk vision. Så tillad mig at komme med lidt hjælp ved at stille dette spørgsmål:

Hvad skal din vision kunne? Hvilken effekt forventer du af den?

Er det blot at fremstå driftig og ambitiøs overfor ejerkreds og investorer, eller vil du mere end det?

Hvis din vision er ægte, har horisont og helhed for øje og ikke blot er en samling ord, beregnet på at tilfredsstille bundlinjen, så kan den have en helt enorm power. Her er min idé om, hvad en virkelig stærk vision skal kunne:

Den skal begejstre dig selv. Når du har fået øje på den, skal du føle dig opløftet, afklaret og fuld af lyst til at gå ud og gøre det.

Den skal begejstre dit publikum, dit marked, dit potentielle marked, dine følgere. De skal synes, at det er et fantastisk

projekt, og få lyst til at støtte op om det, fordi det ER et fantastisk projekt.

Således vil jeg vove at udvide definitionen lidt:

VISION = Et indre billede af den verden, du allerhelst vil have. En forestilling, der rækker langt ud over egne behov. Et klarsyn, hvor du ser for dig en bedre verden i stort og småt. Og når du relaterer det til dig selv og din virksomhed, er den første tanke, hvordan dine kompetencer bedst muligt kan bidrage.

Bruger man denne definition, bliver det tydeligt, at trivielle udsagn om at ville være størst, bedst eller rigest ikke er stærke visioner, uanset hvor meget spin der er brugt på at formulere dem plausibelt, men snarere ledelses-målsætninger.

Men en god vision skal kunne endnu mere end at begejstre dig selv og dit marked, den skal også få dine medarbejdere til at brænde for virksomheden.

Grunden til at vi var så effektive i Scientology, på trods af at vi havde the public opinion og pressen imod os, var, at vi var overbeviste om, at vi var ved at redde verden. Stifteren Hubbard havde nemlig en meget klar vision: *Clearing The Planet*. Han ville have, at vi skulle skabe *en civilisation uden sindssyge, uden kriminalitet og uden krig, hvor duelige menne-*

sker kan trives, og hæderlige mennesker kan have rettigheder, og hvor mennesket har frihed til at hæve sig til større højder. SÅDAN! Måske lidt pompøst, men han var jo også amerikaner. Det vigtige var, at vi troede på det. Og når man arbejder med sådan et mål for øje, så kan man overkomme næsten hvad som helst. Vi blev truet, når vi stod og hvervede på gaden. Jeg er personligt blevet truet med knytnæver masser af gange, en revolver sågar og en økse. Jeg har stået ansigt til ansigt med et had og en vrede, jeg slet ikke anede, jeg kunne håndtere. Og alligevel gik man på gaden igen næste dag stort set uden at få løn for det. Det umulige blev forlangt af os i forhold til, hvor mange nye mennesker vi skulle hverve, hvor mange bøger vi skulle sælge, hvor mange kursister vi skulle graduere, hvor mange succeshistorier (efter endt terapi) der skulle skrives osv. Det var fuldstændig vildt, men vi besvarede de umulige krav med at GØRE det umulige. Igen og igen, uge efter uge. Man overgik konstant sig selv. Og hvorfor? Fordi vi gik ind for visionen, vi ville det virkelig.

DET er den power, en god vision har. Og derfor var mit liv ved at knække fuldstændigt sammen, da det gik op for mig, at den ikke var ægte, at Scientology-ledelsen havde en helt anden dagsorden.

Hvor mange menige medarbejdere i Jysk mon ofrer sig selv fuldstændigt og yder langt over evne for at sikre, at firmaet bliver *The world's most widespread and profitable chain of*

stores?

Men det gjorde medarbejderne på Steve Jobs' Macintosh Team. Ligesom scientologerne var de drevet af et ønske om at gøre en forskel ude i verden. Deres produkt var informationsteknologi, der kunne gøre livet nemmere for det enkelte individ og få verden til at kommunikere. Vores produkt var personlighedsudviklende terapi og kurser, der kunne hjælpe mennesker til et bedre liv og redde hele civilisationen.

Hvordan formulerer eller får man sin vision?

Hvis man tager udgangspunkt i, at ens produkt skal gøre noget godt for kunden, forsøde dennes tilværelse i stort og småt, så bliver det pludselig nemmere at formulere sin vision.

Det allerbedste er at FÅ en vision, altså, at der i et inspireret øjeblik pludselig viser sig et fremtidsscenario for ens indre øje. Men hvis ikke man har profetens formåen, så må man som erhvervsmand vælge det næstbedste, nemlig at FORMULERE sin vision. Og til det formål må man gøre sig klart, hvordan ens produkt rent faktisk forbedrer tilværelsen for kunden.

Eksempel: Hvis produktet er en GPS tracker til kufferter, så er visionen *At gøre det mere sikkert at have sin bagage med på rejsen*. Trackeren gør jo, at man kan finde sin kuffert igen,

hvis den er blevet væk eller stjålet. Det er IKKE *At blive en seriøs aktør på markedet for elektroniske gadgets og herigennem skabe en indbringende forretning.*

Eksempel: Hvis produktet er et støtteben til en cykel (vi leger lige, at det er en helt ny super-innovativ opfindelse), så er visionen *At hjælpe cyklisterne til at blive endnu mere mobile.* Støttebenet giver dem jo mulighed for at stille cyklen fra sig nærmest hvor som helst. Det er IKKE *At blive førende indenfor formstøbte aluminiumsdimsere til cykler og tjene kassen på det.* Det er kun ejerkredsen, der kan se en fidus i det, ikke resten af verden.

Ser du forskellen?

Her til sidst skal jeg ikke forsømme også at give et par gode eksempler fra det virkelige liv. Der er nemlig nogle af de danske mastodonter, der virkelig har visionerne i orden.

At yde et betydende bidrag til forskning og udvikling, som forbedrer menneskers helbred og velfærd. NOVO NORDISK FONDEN

... at inspirere og udvikle børn til at tænke kreativt, ræsonnere systematisk og udnytte deres potentiale for at skabe deres egen fremtid og dermed udnytte menneskets uendelige muligheder. LEGO

Mission

Hvad er egentlig forskellen på en vision og en mission? Når man læser forskellige virksomheders vision- og mission-statements, kan man godt komme i tvivl. Det er, som om de to begreber har en tendens til at forveksle sig selv med hinanden ... blive blandet godt og grundigt sammen.

Ordet mission kommer fra latin, *missio* (genitiv *-onis*) 'afsendelse' af *mittere* 'sende'.

Tilbage i 1500-tallet, da europæerne sendte præster til Amerika for at konvertere de indfødte til kristendommen, var det missioner. De udsendte var missionærer, og de havde et vigtigt mål, nemlig at udbrede troen på Jesus Kristus. En eller anden, har haft en vision om at omvende verdens befolkning til kristne, så alle ville tro på Gud (Biblens version vel at mærke) og leve efter de samme dogmer. Lidt vildt, man tænker, at det måtte være en amerikaner, men det var altså europæerne. Præsternes mission-statement kunne meget vel have lydt *Rejs ud i verden, til det store Amerika, og overbevis de barbariske rødhuder om at tro på Gud og blive civiliserede kristne.*

Det er altså noget med at rejse = at komme ud i verden, og noget med at overbevise = at sælge.

Set i det lys giver det faktisk god mening for en virksomhed at have et mission-statement. Produktet skal jo ud i verden, selvom det ikke nødvendigvis behøver at være Amerika, det kunne også være Amager, og kunderne skal overbevises om at købe det. BINGO, der har du dit mission-statement. Det er, hvordan du vil få dit produkt ud i verden, og hvordan du vil overbevise folk om, at det er godt for dem, så de får lyst til at købe det.

Ikke at forveksle med dengang, Victors onkel døde. Jo, han døde, men det er en helt anden historie. Sagen var den, at produktionen på Zimbabwes største rotationspresse haltede gevaldigt. Victor var taget ud i bushen for at begrave sin onkel. Og som om det ikke var nok, så havde det også regnet tidligere på ugen. Et ordentligt regnskyl, der havde medført strømafbrydelse, som sådan noget åbenbart gjorde. Og med førertrykkerens fravær – for der kunne nemt gå op til 14 dage, før Victor var tilbage – var der masser af folk i landets største trykkeri, men ingen kontrol. Firmaets vigtigste maskine, en stor italiensk Nebiolo Heatset Web-presse, stod så godt som stille. En situation, som ville have fået en hvilken som helst europæisk chef til at se rødt og en japansk til at overveje harakiri. Total krise, vild panik. Det var jeg dog ret ene om at synes. ”Tomorrow is another day, Mr. Dam,” smilede både medarbejdere og ledere med en afklaret indre ro. Et uomtvisteligt naturvidenskabeligt faktum, som man skulle være mere end almindeligt religiøs for ikke at medgive

dem, men hvad så med MIN DEADLINE!?! Den var da fløj-tende ligeglad med indre ro og strømafbrydelser. Den skulle bare overholdes OVER DEAD BODIES, og der var således implicit taget højde for Victors onkel.

At producere trykte publikationer for europæiske kunder i topkvalitet og store oplag i Afrika var virkelig en mission. En mission i betydningen *en krævende og vigtig opgave eller en særlig opgave, som udføres af en eller flere personer, især en diplomatisk eller militær opgave*, bortset fra at der hverken var diplomati eller militær involveret. Altså en lidt anden definition end vores mission-statement, selvom de overlapper. Vores mission-statement er også *krævende* og *vigtig*, men det er en ongoing aktivitet, ikke bare en enkeltstående special-opgave.

Først er der en vision, det overordnede scenarie, den store tanke. Så bliver vi konkrete og formulerer, hvordan vi rent praktisk vil gøre det.

I korte træk: Visionen fortæller, HVAD vi ønsker os af fremtiden, og missionen fortæller os, HVORDAN vi vil opnå det.

Hvis visionen er meget vidtløftig, og det kan sådan nogle godt have en tendens til, bliver missionen det også. Man kan derfor forvente, at det ikke altid bare er business as usual, men godt kan være endog meget svært og krævende.

Budskab eller bullshit

Jeg har i de 16-18 år, jeg har beskæftiget mig med kommerciel kommunikation, formuleret mange budskaber for mine kunder og skrevet meget bullshit. Heldigvis omgiver jeg mig i dag hovedsageligt med kunder, der virkelig leverer fantastiske produkter, men sådan har det ikke altid været.

Uden gymnasial uddannelse med Aristoteles' tre appelformer og uden en bachelor i kommunikation har jeg altså alligevel formået at få en hel del kommercielt spin på samvittigheden. Bedre end gennemsnitlig flair for sproget og stor empati (indlevelse i modtagerens verden) kan gøre meget, og så kan jeg ikke løbe fra, at mine 20 år i den religiøse sekt nok har været med til at skærpe talentet for netop spin. Klarer man sig godt som en Scientology-ambassadør, er det blandt andet fordi man har forstået hjernevridningens kunst i en sådan grad, at det burde give direkte adgang til en højt betalt rådgivertjans på Borgen.

Jeg troede faktisk, jeg var bullshitens svar på Søren Kierkegaard, indtil jeg en dag blev fyret af et stort jysk sikrings-selskab, fordi min bullshit simpelthen ikke var tyk nok. Jeg måtte vige pladsen til fordel for en lokal tekstforfatter, der diskede op med perler som:

INGEN opgave er for stor – INGEN for lille.

eller

Det er ingen hemmelighed, at vi lever af tilfredse kunder.

Jeg havde mødt min bullshits overmand. For hvor stor en overraskelse er det lige, at en virksomhed lever af tilfredse kunder? Hmm ... OG hvilken virksomhed spænder så vidt, at den seriøst kan påberåbe sig, at *ingen* opgave er for stor og *ingen* for lille? Jeg har aldrig kendt en virksomhed, der ikke havde præferenceordrer og præferencekunder, altså særlige ordrer og kunder, man tager sig særlig godt af, fordi de passer særlig godt ind i forretningen. 80/20-reglen, eller Pareto-princippet, synes også at indikere, at det forholder sig således. Men det er irrelevant, for det drejer sig jo om at få solgt så meget som overhovedet muligt, og til det formål tillader vi os den frihed at sige hvad som helst, vi tror kunderne vil høre.

Hvordan skal vi formulere vores budskab? Hvad skal vi dog sige?

Det korte svar er: sandheden. Desværre er der ikke ret mange, der synes, det er en særlig god idé. Jeg har i hvert fald haft en hel del kunder igennem tiden, der ikke havde nævneværdig lyst til at fortælle sandheden. Tværtimod, de ville meget

hellere have en gang bullshit, altså at jeg fandt på noget, der lød godt, noget, deres kunder ville høre.

Men min erfaring er, at sandheden er den mest kraftfulde formidler. Uden sammenligning den stærkeste. Det kræver til tider lidt mod at sige sandheden. Men hvad ER sandheden, og hvordan fortælles den?

Det er en udbredt misforståelse, at sandheden enten er kedelig, får dig til at fremstå mindre troværdig eller ligefrem eksponerer dig og gør dig sårbar, noget, de færreste bryder sig om. Det kan den gøre, men det behøver den absolut ikke. Det skal lige tilføjes, at det ikke nødvendigvis er dårligt at være sårbar. Det er ubehageligt, ja, men folk ser det generelt som et tegn på mod og troværdighed, hvilket det jo også er.

Da jeg var meget grøn i faget, havde jeg en lille, men progressiv frisørsalon i kundeporteføljen. Både grafisk design og budskab skulle have fuld skrue. Ja, det kunne nærmest ikke blive vildt nok for indehaveren, så vi eksperimenterede på livet løs. På det tidspunkt gjorde vi meget i tryksager og grafisk design, men var også begyndt at snuse lidt til webdesign. Vi havde produceret en del forskellige semiavantgarde reklamebudskaber for frisørsalonen, og der var godt gang i forretningen, men noget af det stærkeste, vi lavede, kom i kølvandet på en fatal brøler, begået af ejeren selv. Han var kommet til at klippe et stykke af en kundes øreflip. Saksen

var netop kommet tilbage fra slibning i Japan og var selvsagt på sit skarpeste. Den gode frisør havde et problem med at se blod og besvimele resolut, da det begyndte at løbe ned over skulderen på kundens hvide T-shirt. Der blev ringet efter en ambulance, og kunden fik forbindelse om hele hovedet. En eller anden tog et billede, og det brugte vi til at producere den næste teaser. Under overskriften *Bliv klippet hos XXX* viste vi billedet af en lettere desorienteret, men dog smilende person med en blodig bandage om hovedet og røde pletter på T-shirten. Vi brugte sandheden, og det virkede fantastisk, selvom det eneste, man kunne se af frisuren, var en lille tot, der stak op foroven. Folk anede selvfølgelig ikke, at det var et rigtigt billede, taget den eneste gang, frisøren nogensinde var kommet til at klippe en kunde i øret. De syntes bare, det var sjovt, vildt, anderledes.

Et stort problem, vi havde i Scientology, var, at det var sindsygt svært at få pressen til at æde vores budskab. At være en Scientology-ambassadør var faktisk virkelig god presstræning, hvis man ellers kan se sådan på det, for det var bare så vanvittigt svært. Vi havde i den grad ryggen imod muren hele tiden. Selv når vi ikke kom med spin om organisationen, men blot ville fortælle om vores succeser med de teknikker, der rent faktisk virkede og gjorde en forskel, var det op ad bakke. Som scientologer syntes vi derfor, at journalister og deres redaktører var nogle sammenspiste, korrupte svin hele bundtet. Vi hadede pressen. De var altid imod os. Efterføl-

gende står det mere end klart, at de bare gennemskuede vores løgne og derfor ikke stolede på os, heller ikke når vi en gang imellem fortalte sandheden. Vores etos stank. Når jeg som afhopper fortæller om min historie, er det overhovedet ikke svært også at fortælle om de gode teknikker, der er i Scientology. Når jeg er færdig med at holde et foredrag, får jeg ofte henvendelser fra folk, der synes, at teknikkerne lyder spændende, og godt kunne tænke sig at prøve. Jeg praktiserer det ikke længere, men det er tankevækkende for mig, hvor nemt det er at komme igennem med sit budskab, når bare man er sandfærdig. Og det samme har været tilfældet, når jeg har givet interviews til pressen eller deltaget i talkshows. Folk forstår budskabet, når man er oprigtig. Scientology var en magtsyg, pengegrisk organisation, drevet af en komplet psykopatisk leder. Der blev brugt fysisk vold, indespærring, afpresning, psykisk terror, alt det værste. Man kunne skrive en hel bog om det, hvilket jeg faktisk også har gjort. Det forsøgte ledelsen selvfølgelig at holde skjult, både for os ambassadører, for de menige medlemmer og ikke mindst for omverdenen. Men de forbandede journalister var så gode til at fornemme, når der blev holdt noget skjult, at de bare blev ved og ved med at grave.

For meget spin, løgne og halve sandheder fungerer som en magnet for pressen. Og når først de har lugtet blod, giver de ikke op.

Men der er en måde at få pressen til at stoppe med at stille et ubehageligt spørgsmål på, og det er såmænd at besvare det sandfærdigt. Lars Løkke Rasmussen praktiserede det stik modsatte i den bilagssag, der rullede i foråret 2014, om hans fine sko og dyre jakkesæt, betalt af Venstre, som han ikke havde betalt skat af. En helt igennem tåbelig sag, der aldrig burde være blevet den skandale, den blev. Efter at have holdt sig udenfor pressens rækkevidde i nogle dage, længe nok til at nå at få afregnet skatten, stillede han op og bedyrede, at der VAR betalt skat af den eksklusive udstyring. Journalisterne ville selvfølgelig vide, om det var noget, han havde gjort, dengang han fik tøjet i sin første statsministerperiode, eller om det var noget, han lige havde skyndt sig at gøre nu, fordi han var blevet afsløret. Det spørgsmål ville han ikke besvare, men gentog blot, at der VAR betalt skat. Journalisterne blev selvfølgelig ved med at stille det ubehagelige spørgsmål, og når et spørgsmål bliver stillet tilstrækkeligt mange gange, bliver det i sig selv en slags faktum. Når man har hørt det samme spørgsmål i nyhederne hele dagen, tænker man til sidst, at det må være sådan, det forholder sig, altså at han lige havde betalt skatten, fordi han var blevet afsløret. Det er ret interessant faktisk, at et spørgsmål kan gå hen og blive sin egen bekræftelse, når bare det bliver stillet tilstrækkeligt mange gange. I sådan et tilfælde drejer det sig altså om at forhindre spørgsmålet i at blive gentaget i det uendelige. Og Løkke ønskede formentlig at få sagen til at gå væk hurtigst muligt, få spørgsmålet til at ophøre, men kunne ikke, fordi

de forbandede journalister fornemmer, når de ikke får den fulde sandhed.

Reglen er, at den mest effektive måde at få et spørgsmål til at gå væk på, er ved at besvare det. Politikerne synes at være trænet i det modsatte, nemlig at snakke udenom og ikke besvare spørgsmålet, hvorved det bliver sat på repeat, og de kommer til at riste i deres eget spin. Sjovt nok er der ikke tegn på, at nogen så meget som eksperimenterer med en alternativ teknik. Nej, man fortsætter ufortrødent med det, der ikke virker, fordi man nu engang har lært det. Politikerlede en uundgåelig konsekvens.

Her er det enkle svar, han skulle have givet, og som ville have lukket sagen én gang for alle og måske oven i købet som en bonus fået journalisterne til at se lige lovligt nidkære ud i deres desperate søgen efter Breaking News:

Som statsminister har man ufatteligt mange ting på sit bord. Hele tiden og konstant må man prioritere. Selv hvis man kunne arbejde 24 timer i døgnet, ville det ikke være nok. Jeg tilstår blankt, at beskatningsregler for erhvervsbeklædning ikke har haft en plads i mine tanker i den periode, jeg skulle fokusere på at regere vort land. Jeg har modtaget tøj fra mit parti, og det er selvfølgelig en fejl, at det ikke er blevet indberettet til skattemyndighederne, som det skulle. Og fejl kommer man til at begå, når man har for mange ting på sit bord. Det er en

statsministers lod, derfor undskylder jeg hermed, og jeg takker, fordi I har gjort mig opmærksom på fejlen. Og så kan jeg fortælle, at jeg netop i går sørgede for at få betalt den pågældende skat, for er der noget, man IKKE kan beskyldes for, så er det bevidst at prøve at snyde mit eget land.

Uden at kende mere til sagen end det, pressen bragte, er det min vurdering, at han ikke med vilje prøvede at snyde sig til skattefrit tøj. Det forekommer helt urealistisk, at han bevidst skulle have valgt at satse sin politiske fremtid for at spare skatteværdien af 150.000 kroner, et relativt uanseeligt beløb for folk på hans indkomstniveau.

Hvis sandheden om dit produkt eller din service under ingen omstændigheder tåler dagens lys, så er det nok en præst eller en advokat, du skal have fat i, og ikke mig. Men lur mig, om ikke der er masser af gode og interessante sandheder at fortælle om dit produkt, hvis bare du tør tænke kreativt i den retning.

En lille afsluttende bemærkning, før vi skal snakke lidt om bundlinjen: Det er altid en god idé at forberede dit publikum. Dit budskab kommer langt nemmere igennem, hvis publikum er klar til at høre det. Når jeg holder foredrag om mine 20 år i Scientology og vejen ud af samme, er publikum indstillet på at høre en alvorlig og dramatisk beretning. Titlen på foredraget, grafikken på plakaten, ja selve temaet siger det jo.

Og de FÅR en alvorlig og dramatisk beretning, men jeg prøver også at få dem til at grine lidt indimellem for at gøre den tunge historie lettere fordøjelig. Det er ikke altid nemt i starten, for det er de ikke forberedte på, de skal først lige finde ud af, hvem jeg er, og hvordan de skal modtage det, jeg siger. Omvendt, når man går ind for at se stand-up, så griner man, næsten før komikeren er gået på scenen. Man er klar til at grine, forventer at grine, har ligefrem betalt for det. Når Steve Jobs gik på scenen for at præsentere et nyt produkt, havde publikum allerede julelys i øjnene ved ankomsten. De forventede at blive overvældet af endnu en genialitet fra deres guru, de var fuldstændigt klar til at bryde ud i ekstatiske jubel.

Så hvis du kan slippe af sted med det, så forbered dit publikum på dit budskab, og levér så den ægte vare.

Bundlinjefokusering

Hvis din bestyrelse, din chef, revisor eller bankmand fortæller dig, at det handler om bundlinjen, så vær klar over, at det ganske enkelt er løgn. Det er forkert. Det handler IKKE om bundlinjen. Bundlinjen er blot en indikator, der viser, om du har fat i det, som det i virkeligheden handler om. Hvis du har – og det er ikke engang sikkert, at du ved præcis, hvad det er – så vil bundlinjen sandsynligvis have det ganske fint. Hvis du ikke har, så er der en god chance for, at du ender i et møde, hvor din bestyrelse, din chef, revisor eller bankmand tuder dig ørerne fulde af, at det altså handler om bundlinjen.

Vi arbejder med det, vi gør, fordi vi kan lide det, og fordi der er nogen, der gerne vi købe resultatet. Som vi har været inde på tidligere, leverer vi altså noget, som andre finder værdifuldt. Og det er i al sin enkelhed det, der får hjulene til at dreje rundt. Hvis vi gør det godt, er belønningen, at vi tjener gode penge på det. Gør vi det skidt, kan vi vælge at vende bøtten og ændre modus operandi, eller vi kan hyre en kommunikationsmand eller spindoktor til at forsøge at overbevise omgivelserne om, hvor godt det går. Eftersom meget her i livet handler om tro – og med 20 år i Scientology føler jeg mig kvalificeret til at udtale mig om det – kan spin fint virke et stykke hen ad vejen. Nogle gange længe nok til at pumpe en virksomhed op før et salg, vinde et folketingsvalg eller

score en toppost og indkassere en kæmpe hyre i en periode. Champagnedrengen fra TV3, Anna Castberg fra Arken og ikke mindst Stein Bagger, IT Factory, er perleeksempler på det sidste. Men løgn og spin holder ikke evigt, før eller siden slutter turen med et brag.

Bundlinjen er sekundær, her er dokumentationen:

Er der nogen som helst kunde ved sine sansers fulde fem, der vil købe et skodprodukt eller en elendig serviceydelse af dig, fordi din bundlinje har det godt? Nej vel, de er da ligeglade med din bundlinje, hvis produktet ikke er i orden. Ellers var folk jo fortsat med at købe de gamle Nokia-trykknaptelefoner, Nokia havde jo en bundsolid bundlinje.

Produktet er primært, derfor kom Nokias bundlinje i krise, da et bedre produkt, smartphone'en, overhalede i sidste halvdel af nullerne.

Produktet vil ud i verden og gøre en forskel.

Bundlinjen derimod varetager egne interesser (og aktionærernes), og derfor må hensynet til den komme i anden række, for hvilken kunde går i Jysk og handler, fordi det er *The world's most widespread and profitable chain of stores*? Nej vel, det er kunden sgu da ligeglade med.

Den sexy virksomhed

Hvis man opfatter noget som sexy, er det et udtryk for, at man bliver tiltrukket af det. Måske lidt dyrisk, men det passer fint på os mennesker. Og det er lige præcis det, vi ønsker, når vi forfatter budskaber og arbejder med grafisk design: at tiltrække kunder.

En kvinde kan være sexy, det kan et produkt også, og en virksomhed, ja selv en mand skal efter sigende kunne være det.

Kunder og ikke mindst potentielle kunder skulle gerne opfatte jeres virksomhed som sexy. Problemet er bare, at man ikke selv må sige det. Fortæl gerne om jeres kompetencer, priser, ydelser osv., men sig aldrig, at I er en sexy virksomhed.

Den kvinde, der fortæller dig, at hun er sexy, er det ikke. Den fyr, der fortæller dig, at han er lækker, er det heller ikke. Folk, der siger sådan noget om sig selv, fremstår selvglade og arrogante, og det er ikke særligt sexede egenskaber, uanset hvor flot man måtte være.

At være sexy er noget, man ER, det er noget, man viser i sin fremtoning, stemmeføring, ordvalg, påklædning, kropssprog, det hele. Det eneste, man IKKE gør, er at sige det selv. Det er den sikre fejl, der får det hele til at ramle sammen.

Den fejl, der neutraliserer alt det andet. ”JEG ER SEXY” – nej du er ej ... Det var du måske før, du åbnede munden, men ikke længere.

Og lige præcis den fælde falder mange virksomheder i, når de skriver om sig selv.

- Vi er dygtige fagfolk
- Vi yder en god service
- Vi leverer produkter af høj kvalitet

Med andre ord: VI ER SEXY.

Nej I er ikke, det har I lige ødelagt. Sådan en gang subjektivt vrøvl kan fortolkes på lige så mange måder, som der bor mennesker på denne jord. Det er hermed klassificeret som bullshit.

De tre udsagn siger nemlig lige præcis INTET. Det er et forsøg på at være sexy ved at fortælle, at man er det, i stedet for at VISE det, og det virker ikke.

Men hvordan kan man vise det uden at sige det? Lad os prøve at omformulere:

Vi er dygtige fagfolk: ”Dygtige” duer ikke, det er helt og holdent et fortolknings spørgsmål. Fortæl i stedet, at jeres fag-

folk alle har bestået den og den eksamen, og at de lægger hovedet på blokken på, at alle mekaniske samlinger har en maks. tolerance på $\pm 0,002$ mm, og at hver eneste samling bliver efterkontrolleret med et højpræcisionslaserinstrument benævnt med type. DET fortæller noget om faglig dygtighed.

Vi yder en god service: igen et håbløst udsagn, da god service kan betyde alt fra elendig til fantastisk service. Sig i stedet, at man som kunde aldrig kommer til at vente mere end fem minutter ved telefoniske henvendelser og aldrig mere end 24 timer ved henvendelse til supporten, fra det øjeblik sagen er oprettet. Sig, at man altid vil få oplyst, hvem ens faste kontaktperson er, eller at varen altid afsendes indenfor 24 timer. DET siger noget om service.

Vi leverer høj kvalitet: et udsagn, der straks afføder et modspørgsmål: HVAD mener I er høj kvalitet? Det duer ikke. Skriv i stedet, at produktet er fremstillet i naturligt tørret canadisk kernetræ uden knaster, slebet med den og den type sandkorn og efterbehandlet med en specifik nanoteknologisk olie. DET siger noget om kvalitet, og selv folk, der ikke har forstand på produktet, vil fornemme, at her er tale om noget virkelig godt.

Jeg havde engang en kunde, der fortalte på sit website, at deres personale – som var kontorfolk – var velsoignerede og gik i renvaskede uniformer. Min første tanke var, at de måtte

have haft alvorlige problemer med personalets hygiejne, siden de var nødt til at skrive sådan, men det var ikke tilfældet, fortalte direktøren mig. Han var bare stolt over, at hans personale havde fået flotte uniformer, og ville gerne opfattes som et firma med styr på tingene. Men at være ren og hygiejnisk er noget, man er, ikke noget man blærer sig med endsige gør opmærksom på.

Og det samme gælder for den sexy virksomhed eller det sexy produkt. Jeg kan ikke lade være med at tænke på Apples iPod. Det var et sindssygt sexy produkt. Den var lækker at se på og at røre ved, og den kunne indeholde 1000 musiknumre. Den var enkel at betjene og samtidigt så lille, at den med lethed kunne ligge i lommen. Totalt attraktive egenskaber, totalt attraktivt produkt. Det var ikke nødvendigt at fortælle, at den havde et flot design, det kunne enhver se, det øjeblik den blev frigivet. Det var heller ikke nødvendigt at fortælle, hvor fedt det ville være at have al sin yndlingsmusik med i lommen, det var alle da straks med på. Man skulle blot fortælle, at det var dét, iPod'en kunne.

DET er sexy. Steve Jobs kunne virkelig noget, også selvom man aldrig rigtig kunne vide, om det var ham selv eller nogle af hans medarbejdere, der fik idéerne. Han havde mange af de samme træk som L. Ron Hubbard, Scientologys grundlægger – i hvert fald at dømme ud fra biografisk materiale, udtalelser fra tidligere medarbejdere og lignende. Jeg tror

også, at Jobs drev sit Macintosh Team lidt på samme måde, som Hubbard drev sin eliteenhed, Sea Org'en (Sø-organisationen). Både Jobs og Hubbard var sindssygt gode til at iscenesætte sig selv, de havde karisma, kunne overbevise folk om hvad som helst, og de ragede skruppelløst andre folks idéer til sig for herefter at fremsætte dem som deres egne. Når noget gik galt, var det altid andres fejl. De havde begge en forkærlighed for at ydmyge de medarbejdere, som de var utilfredse med, og nedgøre dem, helst i overværelse af kolleger. Ikke desto mindre kom der alligevel noget nærmest genialt ud af det – indimellem altså. Hvor megen menneskelig elendighed disse gurufigurer til gengæld har på deres samvittighed, er nok umuligt at gøre op, men i Hubbards tilfælde formentlig så megen, at de sporadiske genialiteter, der kom ud af det, på ingen måde kan retfærdiggøre det. I Jobs' tilfælde er der nok en lidt anden balance, idet han rent faktisk ændrede verden med sit Desktop-operativsystem, sidenhen iPod'en og derefter smartphone'en. Et pragteksempel på en mand, der virkelig havde vision og mission.

Hubbard formulerede et genialt ordsprog: *Look, don't listen.*

Det betyder i al sin befriende enkelthed, at man skal sortere alle bortforklaringer, salgstaler og spin fra, og udelukkende kigge på kendsgerningerne. Han oplevede i sit verdensomspændende netværk af organisationer, at lederne kom med alle mulige forklaringer, når det ikke gik godt. De prøvede

på bedste politikermanér at sløre kendsgerningerne med begrundelser for dette og hint. På et tidspunkt gad han ikke høre mere vrøvl og indførte statistikker til hver enkelt organisation, hver enkelt afdeling og hver enkelt medarbejder, så han kunne SE, hvordan det rent faktisk gik, i stedet for at lytte til undskyldninger og bortforklaringer.

Look, don't listen.

Når kunderne gør det, så sorterer de alt bullshitten fra, altså alt det, I FORTÆLLER, og står tilbage med det, I VISER. De lytter jo ikke, ser kun.

Ernest Hemingway har en mindst lige så stærk formulering: *Show, don't tell.*

Omend den er møttet på litterær udfoldelse, slår den ikke desto mindre hovedet på sømmet af min pointe:

VIS det i stedet for at FORTÆLLE det.

Når det drejer sig om jeres firmas budskab, er konklusionen klar: Lad være med at FORTÆLLE, at I er gode. VIS det ved at fortælle, hvad I gør, hvem I er, og hvilke holdninger I har, så skal folk nok selv komme frem til den rette konklusion, nemlig at I er sexy.

Når det drejer sig om jeres produkt, så sig aldrig, at det er godt eller lækkert eller lignende. VIS produktet, så folk kan se det. Og fortæl så, HVAD det kan.

Ok?