# Virkeligheden er klog

af Thomas Rosenstand

Forord af Soulaima Gourani	11
Mit eget forord	12
Virkeligheden er klog?	13
Nysgerrighed skabte mit livssyn	13
Veninde Thomas	14
Jeg har altid ret	14
Herfra min verden går	16
En lille og forkælet efternøler	16
Fra borgerligt hjem over røde tanker til virkeligheden	16
En mosedreng der ikke passede ind	17
Prøv det hele mindst én gang	18
Har du styr på dine mål?	20
Hvorfor er det så, at rigdom alligevel ikke gav lykken til så mange?	20
Til hvad, spørger jeg - til hvad?	20
Dine mål må aldrig kun være "hvad"	21
Min vej fra "hvad" mål mod "til hvad"	22
Vores nye mål	23
Din indre bestyrelse	24
Hvem sidder i din bestyrelse?	24
Hvad laver den indre bestyrelse?	24
Hvordan identificerer du medlemmerne i bestyrelsen?	25
Find dem og giv dem navne	25

Ven eller fjende?       .26         At fyre bestyrelsesmedlemmer       .27         Visualisering er vejen frem       .27         Virkeligheden er klog       .27         Tiden er klog       .28         Hvad med de tomme stole i bestyrelseslokalet?       .28         Det er ikke alt, der kommer bestyrelsen ved!       .28         Lær at tage hurtige beslutninger       .25         Den ydre bestyrelse       .30         Jante lever i bedste velgående       .30         Den Himmerlandske Jantelov       .30         Du skal forstå Janteloven for at modvirke den       .31         Den gode og den onde misundelse       .31         Hvordan skal du håndtere det, hvis du selv lider lidt af Jantelov?       .32         Når andre bruger Janteloven mod dig       .33         Hvem er i din ydre bestyrelse?       .33         Laveste fællesnævner       .34         Små stræberes børnehave       .34         Men hvad med ligheden for alle?       .34         Dyrk det umulige - også for dine børn       .35         Hvad laver dette kapitel her?       .35         Bryd ud af Gajolæsken       .36	Hvem i din bestyrelse gjorde udslaget?	26
Visualisering er vejen frem	Ven eller fjende?	26
Virkeligheden er klog       27         Tiden er klog       28         Hvad med de tomme stole i bestyrelseslokalet?       28         Det er ikke alt, der kommer bestyrelsen ved!       28         Lær at tage hurtige beslutninger       29         Den ydre bestyrelse       30         Jante lever i bedste velgående       30         Den Himmerlandske Jantelov       30         Du skal forstå Janteloven for at modvirke den       31         Den gode og den onde misundelse       31         Hvordan skal du håndtere det, hvis du selv lider lidt af Jantelov?       32         Når andre bruger Janteloven mod dig       33         Hvem er i din ydre bestyrelse?       33         Laveste fællesnævner       34         Små stræberes børnehave       34         Men hvad med ligheden for alle?       34         Dyrk det umulige - også for dine børn       35         Hvad laver dette kapitel her?       35	At fyre bestyrelsesmedlemmer	27
Tiden er klog	Visualisering er vejen frem	27
Hvad med de tomme stole i bestyrelseslokalet?	Virkeligheden er klog	27
Det er ikke alt, der kommer bestyrelsen ved!	Tiden er klog	28
Lær at tage hurtige beslutninger	Hvad med de tomme stole i bestyrelseslokalet?	28
Den ydre bestyrelse	Det er ikke alt, der kommer bestyrelsen ved!	28
Jante lever i bedste velgående	Lær at tage hurtige beslutninger	29
Den Himmerlandske Jantelov	Den ydre bestyrelse	30
Du skal forstå Janteloven for at modvirke den	Jante lever i bedste velgående	30
Den gode og den onde misundelse	Den Himmerlandske Jantelov	30
Hvordan skal du håndtere det, hvis du selv lider lidt af Jantelov?	Du skal forstå Janteloven for at modvirke den	31
Når andre bruger Janteloven mod dig 33   Hvem er i din ydre bestyrelse? 33   Laveste fællesnævner 34   Små stræberes børnehave 34   Men hvad med ligheden for alle? 34   Dyrk det umulige - også for dine børn 35   Hvad laver dette kapitel her? 35	Den gode og den onde misundelse	31
Hvem er i din ydre bestyrelse?	Hvordan skal du håndtere det, hvis du selv lider lidt af Jantelov?	32
Laveste fællesnævner	Når andre bruger Janteloven mod dig	33
Små stræberes børnehave	Hvem er i din ydre bestyrelse?	33
Men hvad med ligheden for alle?	Laveste fællesnævner	34
Dyrk det umulige - også for dine børn	Små stræberes børnehave	34
Hvad laver dette kapitel her?35	Men hvad med ligheden for alle?	34
	Dyrk det umulige - også for dine børn	35
Bryd ud af Gajolæsken36	Hvad laver dette kapitel her?	35
	Bryd ud af Gajolæsken	36

Citatreligion?	36
Citater imponerer ikke dem, du gerne vil imponere	36
Spin dig selv	38
Hvorfor skal du spinne dig selv?	38
Undgå fejl i det, du leverer	39
Fejlfrit er altid det billigste	39
Om faldskærme	39
Du skal ikke kontrollere - du skal finde fejlen	40
Øv dig i at være pedantisk	41
Tag plads på det ubevidste plan hos andre	41
Vind på de fejl, du begår	42
En fejl opleves forskelligt	42
Den hidsige kunde	42
Anerkend alvoren i fejlen	42
"Pyt med det kunden" - pas på her	43
Luk sagen helt og aldeles hver gang	43
Evnen og viljen til at rette fejl	43
Folk må aldrig føle sig glemte	44
Hvad du kan lære af ænder	45
Vær som en and	45
Snipers i Sarajevo	46
Sarajevo engang i 90'erne	46

	Gu' vil jeg ej dø nu	46
	Der er altid veje ud - du skal bare huske at se dem	47
	Menneskets superkræfter	48
R	o og overblik er tillært	.49
	Nødproceduren	49
	Kig - Ræk - Træk	49
	Det er ikke enten maskine eller menneske - tværtimod	50
	Jo mere instinktiv tænkning - jo mere frihed	51
	Mod er ikke mangel på frygt - det er kontrol af frygt	51
	Lav en beredskabsplan for ildebrand i dit hjem	52
	Hvad er så læren af den øvelse?	52
	Lav nu flere beredskabsplaner	53
	Er det virkelig så simpelt?	53
	Paretos lov	54
R	espekter Paretos lov	.55
	Hvad handler det om?	55
	Tid er i virkeligheden dit guld	56
	Hvordan får du mere tid?	57
	Selskabelighed efter 80/20 reglen	57
Se	elvgjort er ikke velgjort	.59
	Det kan du da gøre billigere selv	59
	Tid er penge - i mere end én forstand	60
О	mkostninger	.63

Variable omkostninger er et stærkt våben	63
Hvad kan gøres til variable omkostninger?	64
De faste omkostninger	65
Fra underskud til overskud	66
Ny kaffemaskine? Kun hvis der er overskud næste måned!	66
Vi arbejdede gratis - ganske enkelt	67
Vi fyrede, købte et timestyringssystem og fik årets chok	68
Vi skal jo også være flinke?	69
At lære kunderne at ting koster penge	70
Styring og opfølgning er svaret	70
Det bevidste valg	71
Hvem har ansvaret for dig og dit liv?	71
Det er også bare fordi	72
Sådan starter du	72
Hvad er det bevidste valg egentlig?	73
At bryde mønstre er at leve	74
Hvad er et negativt mønster?	74
Bryd et mønster hver måned - start med de lette	75
Er det virkelig så nemt?	76
Hvorfor overhovedet bryde de trygge mønstre?	76
Hemmeligheden?	78
Baggrunden for min opdagelse af hemmeligheden	78
Først skal vi lige ned på jorden - næsten	79

79
80
80
81
82
83
84
84
85
86
86
87
88
88
89
90
92
92
93
93
96
97

Verden er et pædagogisk legetøj	97
Du er unik - hvis du vil og tør	97
Pas på Rasmus Modsat	98
Lær at sige nej	98
Kan du sige nej, kan du også sige din mening	99
Den der selvtillid	100
Selvtillid er noget, du tager	101
Arv og miljø	101
Tag det første skridt i dag	101
Hvor kan du opbygge selvtillid?	103
Husk lige virkeligheden	104
Bekymringer dræber - problemer styrker	105
Bekymringer er fiktive, til de realiseres	105
Problemer er realiserede bekymringer	105
Problemknusere bekymrer sig sjældent	105
Hvorfor styrker problemer?	106
Om at løse problemer	108
Regel nr. 1: Skynd dig langsomt	108
Regel nr. 2: Hold fokus på nuet	109
Regel nr. 3: Ensomme ulve dør ensomme	109
Regel nr. 4: Åbn dine øjne	110
Regel nr. 5: Tag dig sammen	110
At få kritik	111

	Kritik er interesse - og nogle gange for dig	111
	Benægtelse, forsvar eller dialog?	111
	Skidt og kanel i kritik	112
	Sluk flammen hos din kritiker	113
	Kritik mod det menneske du er	114
A	t give kritik	.115
	Hvorfor vil du kritisere?	115
	Målet med din kritik?	115
	Følelser eller ej?	116
	Kritik i offentligt rum	116
Fo	orventninger	.117
	Hvem bestemmer en forventning?	117
	Definer og afstem dine forventninger	117
	Klar tale fjerner skuffelse	118
	Vær ærlig med dine forventninger	119
	Forskellen mellem drømme og forventninger	120
	De professionelle forventninger	120
Τ	il dig der sælger	.121
	Metoder der virker	121
	Pølsemandens salg af sodavand	121
	Få dit ja ad bagvejen	122
	Tragten	122
	Sig det, som det er	123

Når krisen rammer	124
Det er finanskrisens skyld	124
Opgangstider er gift for din forretning	124
Da den store lagkage blev mindre	125
Tag det aldrig for givet	126
Vær lidt god ved dig selv	127
Selvpleje er vejen til omsorg for andre	127
Brug nu den krone eller to mere	128
Mad med god karma?	128
Er alting så nemt?	129
Thomas Supermand?	129
Gør op med klynkeriet	129
Opfør dig ordentligt	130
Tro på det er muligt	130
Hvad med solcreme?	130

### Forord af Soulaima Gourani

Visse bøger bør læses grundigt og gerne langsomt. Denne bog er sådan en slags bog. Du nyder den som et godt stykke chokolade, og den har fortjent at blive læst grundigt. Bogen er en blanding af en krimi og en moderne selvbiografi, hvor forfatteren tager dig med på en rejse. Når du har læst den, er du ikke længere den samme person, som inden du læste den. Jeg har læst rigtige mange bøger, og denne udskiller sig ved at være ekstremt jordnær.

Bogen er skrevet i et så levende sprog. Den fanger! Jeg tog mig selv i at stoppe op og gentage en sætning, fordi jeg syntes, den var så godt skrevet. Bogen er skrevet af en mand, som har prøvet lidt af hvert. Han er så generøs, når han deler ud af viden, kompetencer og livserfaring og holdninger. Thomas er et forbillede, fordi han viser, at det ikke handler om, fra hvor du kommer, men hvor du gerne vil hen. "You can do it..."

Thomas er på mange måder en spirituel person, som tror på, at du kan, hvad du vil. Han giver dig modet og værktøjerne, og han tør sparke dig lige dér, hvor andre ikke tør. Når du har læst bogen, er du en forandret person, der ikke kan lade sig fælde af et par udfordringer - du tør simpelthen tænke større. Jeg giver bogen min varmeste anbefaling - og jeg anbefaler dig at købe den ikke kun til dig selv men til alle dem, som har fortjent et kærligt spark og en dosis ny energi i deres liv og karriere.

Soulaima Gourani

Virksomhedsrådgiver, forfatter og fordragsholder

# Mit eget forord

En bog skal have et forord, og min bog skal have to af slagsen. Dels mit eget og dels forordet fra Soulaima Gourani, der har vist mig den ære at læse "Virkeligheden er klog", før den udkom. Soulaima er ikke hvem som helst, og jeg vil opfordre dig til at google hendes navn og stifte bekendtskab med en kvinde, der i høj grad har formået at følge sine drømme og få et fantastisk liv ud af det.

Jeg har skrevet denne bog, fordi mange har opfordret mig til det. Egentlig mente jeg ikke, at der var så meget at skrive om, for mine tilgange til både det ene og det andet er ganske enkle og med rod i virkeligheden. Men lidt eftertanke på forslaget om at skrive denne bog bragte en masse erindringer frem hos mig om mennesker, der i den grad begrænsede sig selv - eller blev begrænset af andre. Og jeg kunne hjælpe dem i større eller mindre grad ved at dele mine anskuelser med dem. Så måske kan jeg også give dig et skub eller to i den retning, du gerne vil skubbes i.

Og netop det er nok forskellen på min og mange andres måde at gøre tingene på: Jeg vil ikke sætte din retning eller udstikke din kurs mod målet. Det skal du selv gøre. Jeg vil bestemt heller ikke stryge dig med hårene. Har du behov for trøst eller dyb sanselighed, er det ikke her, du skal finde den.

Er du til gengæld klar til at se tingene i øjnene, som de er, er du landet det helt rigtige sted. Der er ikke mange linjer med medynk eller forståelse for, hvor svære tingene kan synes at være her. Du får mine bedste råd om både stort og småt, og du får dem begrundet uden en masse pynt.

Selvhjælpsbog? Det er det på en måde - men ikke den slags, du måske har læst tidligere. Dem er der nok af derude. Og jeg orker dem ikke selv - der er simpelthen for meget løs snak i dem. Hverken du eller jeg kan bruge et forsvar for stilstand, en forklaring på hvorfor det er synd for dig eller sådan noget. Det kommer ingen ét skridt videre af, vel? Nu er du mentalt advaret om, hvad der venter dig om lidt.

Der er vist noget med, at det er god stil at dedikere sin bog til nogen, ikke? Jeg kan ikke komme i tanker om nogen bedre at dedikere denne bog til end fire mennesker, der betyder og har betydet alt for mig: Min hustru Charlotte, min far Palle, min mor Jytte og Arnold Mærsk McKinney Møller. Jeg har aldrig mødt Hr. Møller, men det har ikke været nogen hindring for min grænseløse beundring for den mand.

Velkommen til - og må du få bare halvt så megen fornøjelse af at læse denne bog, som jeg har haft af at skrive den.

Thomas Rosenstand, Parkland, Florida i november 2011.

## Virkeligheden er klog?

Som du vil opdage gennem denne bog, holder jeg meget af talemåden "Virkeligheden er klog". Jeg er ikke 100% sikker, men jeg tror faktisk, at det er mig selv, der har fundet på den talemåde. Jeg har i hvert fald ikke stiftet bekendtskab med den hos andre. Uanset om det er min opfindelse eller ej: Det er en tankemåde, der har præget mig siden min pure ungdom, og det er en tankemåde, der ligger til grund for stort set alle beslutninger, jeg træffer, alle mine holdninger og størstedelen af mine argumenter for dette og hint.

Jeg er ikke akademisk uddannet, og selv om jeg ikke fornægter nødvendigheden af akademisk skoling i mange sammenhænge, har jeg dog ret ofte et lettere anstrengt forhold til akademisk anlagte betragtninger. Mere om det senere.

Da jeg samtidig er ateist (det er jeg jo nødt til med den tankemåde som grundlag for min verdensopfattelse), ser jeg verden og dens problemer temmelig pragmatisk. Gør mig nu den tjeneste at lade være med at forveksle det med unuanceret - det er nemlig noget helt andet.

#### Nysgerrighed skabte mit livssyn

Som stort set alle andre mennesker, har også jeg engang forestillet mig, at socialisme faktisk var en mulighed. Ligesom jeg har forestillet mig, at der fandtes en Gud, en julemand og faktisk også nisser.

Jeg lærte at læse ret tidligt - jeg læste voksenbøger, inden jeg forlod 1. klasse. Det gav mig et overflødighedshorn af muligheder for at stille min nysgerrighed. Og netop nysgerrighed har gennem hele mit liv været et af mine mest fremherskende karaktertræk - og givet mig pænt mange slag over næsen. Den nysgerrighed drev mig til at læse f.eks. Biblen (og senere også Koranen), og netop den læsning lagde grundstenen til min fuldstændigt nagelfaste ateisme og lige så nagelfaste grundholdning om, at det er tåbeligt at argumentere mod virkeligheden.

På samme måde viste bøger, tv-programmer og senere i mit liv også rejser i den daværende Østblok mig, at socialisme er en umulighed, og at ethvert forsøg på at gennemtvinge den ender i vederstyggeligheder, der ikke lader Nazismen noget tilbage.

Jeg fandt ud, at der stort set ikke findes en problemstilling eller udfordring, der ikke er en pendant til, som det er muligt at drage lære af. Og at løsningerne næsten altid var lige til, når først jeg så dem - fordi de var virkelige, og fordi de ofte var nærmest naturlovsbundne.

#### Veninde Thomas

I slutningen af min skoletid endte jeg som alles sjælesørger. Jeg var simpelthen kendt som ham, der altid havde et "helikopterblik" på folks problemer. Jeg brugte ikke vendingen dengang - men efterfølgende kan jeg se, at min tilgang allerede dengang var baseret på, at virkeligheden er klog.

Inden du nu tænker noget i stil med, at det da er meget fedt at sidde i den rolle som 14-15 årig, vil jeg lige bemærke, at det altså også medførte, at samtlige de piger (og det var mange), jeg brændte lun på i min klasse og andre steder - ja de elskede da den der forstående og problemløsende Thomas, der altid kunne se en vej ud af alle problemer. Og det gav altså ingen kys - for hvem vil være kæreste med sin bedste veninde?

Senere i mit liv lykkedes det mig da at snuppe nogle kys hist og her, så du skal ikke have rigtig ondt af mig.

Som voksen har jeg faktisk dyrket en lille ting, som kun mine nærmeste venner og familie - og dem jeg har hjulpet - rigtig kender til: Coaching og "terapi".

Mennesker har søgt mig (har de fortalt mig), fordi jeg er meget, meget direkte, og fordi jeg aldrig beskæftiger mig med de mere æteriske sager. Jeg har ingen teorier - kun praktiske forslag til løsninger, og da jeg aldrig har studeret psykologi formelt, er jeg heller ikke farvet af mere eller mindre teoretisk baserede facitlister. Firkantet som bare pokker - DET er jeg. Og nogle gange har mennesker (og virksomheders ledelse) altså brug for et velrettet spark bagi, der er givet af venlighed og baseret på... Nå ja altså - at virkeligheden er klog.

#### Jeg har altid ret

Du kan blive forarget, lige så tosset du vil, over den overskrift, men tag den nu, som den er ment, og du vil sikkert kunne se en mening med galskaben.

Hverken du, jeg eller nogen andre kan i længden bruge de der "på den ene side og på den anden side set - og så er det jo også muligt osv." udtalelser fra mennesker, der skal hjælpe os. Det er nærmest ikke til at holde ud, når nogen fremfører en mening, holdning, løsning m.m. - og så vakler sekundet efter. Vatnisser!

Mine holdninger, mine ideer, mine forslag til dig - både her i bogen og på anden vis - er jeg 100% overbevist om, er de rigtige. Er jeg i tvivl, siger jeg ikke noget. Jeg sætter med fuldstændig ro min troværdighed ind på alt, hvad jeg står for. Og jeg nærer en brændende overbevisning om, at hvad der virker for mig, virker også for dig med de naturlige justeringer, du nu må tilføre, for at tingene passer i din verden.

Nogle mennesker med meget svagt funderede holdninger og overbevisninger kan sagtens finde på at beskylde mig for at tro, at jeg sidder med alle svarene på alt fra universets oprindelse til den bedste måde at brygge kaffe på.

Og de har faktisk ret! Det tror jeg da, jeg har - altså alle svarene. Det tror du forhåbentlig også, at du har?

Hemmeligheden består i at evne at kunne flytte sig. Det er det, der gør forskellen på den indskrænkede og den åbne person. Eller sagt på godt jysk: Jeg er overbevist om samtlige mine anskuelser og holdninger, og jeg vil forsvare dem og diskutere dem med glød (jeg elsker en god diskussion). Og når jeg så møder andre holdninger end mine, der giver mere mening for mig - så ændrer jeg selvfølgelig holdning.

For at andre holdninger, løsninger, anskuelser og hvad ved jeg skal give mening for mig, skal de bare kunne bestå én prøve. Og du har nok regnet ud nu, hvad den går ud på. Kan de holde for virkelighedens prøve?

Bevis Guds eksistens for mig, og jeg er troende. Vis mig et socialistisk samfund, hvor flertallet har det så godt som muligt, og jeg vil ændre opfattelse.

Mit råd til dig i livet er: Lad virkeligheden være dit laboratorium, hvor du tester for sandhedsværdien. Lad det gælde i stort og småt - og brug samme laboratorium, når du læser denne bog og vurderer, hvor meget du kan bruge mine råd og forslag. Så kan det ikke gå helt galt.

# Herfra min verden går

Hvis du er revnende ligeglad med, hvad der ligger bag, hvad jeg mener om dette og hint, er det faktisk nu, du skal springe til næste kapitel. Denne bog er på ingen måde en biografi, men der er ganske mange, der har spurgt mig om min baggrund og den slags, så jeg tænkte, at jeg ville fortælle lidt om, hvor jeg kommer fra, og hvad der har formet mig.

#### En lille og forkælet efternøler

Jeg blev født i 1963 - 16 år senere end min storebror og 19 år senere end min storesøster - altså en ægte efternøler, der faktisk har været næsten enebarn i hele min opvækst, da begge mine søskende forlod reden, mens jeg var lille.

Mine forældre var et par hårdtarbejdende og ganske fantastiske mennesker, og jeg vil sige, at vi var et middelklassehjem. Ikke rige - men bestemt heller ikke fattige. Min far var en imponerende mand, omend han rent fysisk ikke fyldte alverden. Han var den type, der fik folk til at lytte, når han talte. Og han var sådan en mand, der holdt sine løfter, havde en høj moral og et ganske skarpt klarsyn. Under 2. verdenskrig var han aktiv i modstandsbevægelsen, og senere var han politisk og samfundsmæssigt engageret, frem til han blev gammel, og helbredet begyndte at skrante. Min mor var en livsklog dame og nærmest et omvandrende leksikon med en imponerende paratviden om alt mellem himmel og jord. Og hun var skarp i pæren - da hun holdt tale ved mit bryllup med Charlotte i 2004 i en alder af 81 år, foregik det på rim i 8 minutter UDEN noter eller manuskript. Det var sådan noget, hun bare kunne.

Jeg var forkælet på mange områder. Dels havde jeg forældre, der stod bag mig i tykt og tyndt med både irettesættelser, støtte og kærlighed. Det burde alle jo have, men sådan er verden desværre ikke. Jeg havde store friheder i forhold til mine jævnaldrende - men altid under ansvar. Gjorde jeg i nælderne (og det gjorde jeg tit), var det ikke hverken far eller mor, der reddede kastanjerne ud af ilden for mig, men de guidede mig i at gøre det selv.

#### Fra borgerligt hjem over røde tanker til virkeligheden

Det er klart, at min opvækst i et borgerligt hjem med trofaste stemmer til De Konservative satte sit præg på mig. Og det var med det præg i bagagen, at jeg som 14 år gammel lærte en anden politisk retning at kende - nemlig den røde. Min bedste ven i mange år var søn af en pædagog (hans mor), som han voksede op med alene. Og hun var sådan cirka så rød, som de fås - med lilla ble, hængekøje i stuen, ølejre og hele baduljen.

I hans hjem oplevede jeg, hvordan hun og hendes venner sad i en stor seng i stuen med en guitar og en kande urtete og sang "For sådan er kapitalismen". Jeg tror også, det var der, jeg første gang røg en fed, og det gjorde det jo bare endnu hyggeligere. Det med at ryge fede gjorde jeg i øvrigt aldrig igen - det var slet ikke noget for mig.

For nu at gøre en lang historie kort: Jeg flirtede med at være socialist i et års tid eller to. Jeg havde endda en cowboyjakke (det gik vi med dengang), hvor der på ryggen stod "Længe leve Christiania". Og mit hår nåede ned over skuldrene!

Mine hårdt prøvede forældre tog det stille og roligt. Vi havde faktisk nogle fremragende diskussioner om politik, som altid og uden undtagelse efterlod mig med en fornemmelse af, at jeg lige havde sagt en masse ævl. Det sagde de nu aldrig - de fremførte blot deres argumenter, og lod mig om at fordøje dem.

Da jeg fik mit første fuldtidsjob som 16 årig som arbejdsdreng på en møbelfabrik, begyndte det der med virkeligheden at gå op for mig. Jeg måtte indrømme, at de hyggelige stunder hos min kammerat og hans mor med venner, der afsang røde sange, fik et andet lys så at sige. Det gik op for mig, at ud af den faste flok på en 7-8 mennesker, var det kun én (min vens mor), der faktisk ernærede sig selv. Resten var enten evighedsstudenter eller "på sjalen". Og her sad de så og sang om den onde kapitalisme, der brødfødte dem år efter år. Og hvad der var endnu værre: De badede i selvretfærdig solidaritet med "arbejderne", der jo altså gik og knoklede skattepenge hjem til dem, mens de selv gik og gloede på træer, røg en fed og gik til 1. maj demonstrationer.

Det var i de år, hvor det der med arbejderklassen smuldrede. En husstand med to fabriksarbejdere boede pludselig i egen bolig og havde bil, rejste til Mallorca hver eller hver anden sommer og alt det der. De eneste, der holdt liv i visionen om de stakkels hårdt prøvede arbejdere, var netop det slæng, der lod sig forsørge af den arbejderklasse, gik med t-shirts med Che Guevara (uagtet den mand var en af de mest bestialske massemordere i nyere tid) og andre besynderligheder.

Det var her, jeg stiftede bekendtskab med, at virkeligheden er klog. Og virkeligheden var og er jo, at uden et kapitalistisk funderet system er det umuligt at skabe de bedste betingelser for de fleste. Jeg begyndte at væmmes ved den frelsthed og selvretfærdighed og det hykleri, der både dengang og nu kendetegner venstrefløjen. Jeg lærte, at den største udbytning af "folket" altid vil ske i det system, der tilstræber laveste fællesnævner. Og så var en firkantet liberal kapitalist faktisk født.

#### En mosedreng der ikke passede ind

Jeg blev født som en mosedreng. Det blev vi kaldt - os, der levede i Pindstrup lige midt på Djursland. Pindstrup er en meget lille by med en meget stor fabrik, der laver spånplader. Vi kaldte fabrikken for krudtmøllen, fordi dengang i 70'erne sprang den tit i luften. Pindstrup lå i kanten af en kæmpe mose, som var og er et unikt sted med en natur uden lige. Vi drenge levede meget af vores fritid i mosen. Enten fiskede vi, eller også legede vi røvere og soldater. Da vi blev ældre, var det i mosen, vi slæbte pigerne ud, så vi kune kysse på dem i fred, drikke forbudte øl og den slags. Vi kendte hver en tue, og vi kendte de planter, vi skulle gnide os med, når andre planter havde fået vores hud til at brænde.

Problemet med Pindstrup var, at der kun var én arbejdsplads - nemlig krudtmøllen. Enten arbejdede man der, eller også var man altså lidt mærkelig. Min far arbejdede faktisk der i ledelsen, til han skiftede karriere langt oppe i 40 års alderen, og min mor var fuldmægtig i et

skovdistrikt i nabobyen. Jeg var altså ikke søn af fabriksarbejdere, og mine forældre havde to biler, længe før opsvinget og de glade tider for alvor slog igennem.

Mine herlige kammerater var alle uden undtagelse opdraget med Janteloven som en grundlæggende del, og det betød jo, at jeg pr. definition var lidt mistænkelig som søn af to funktionærer. Men det betød også, at jeg i hele min opvækst havde de mest ungdommelige forældre af sind - dels fordi de gerne ville være unge med mig, og dels fordi det simpelthen var sådan, de var. Det var derfor i mit hjem, at mine kammerater frit kunne tale om sex, piger og alt det andet, som var tabu i deres egne hjem. Og selv efter jeg flyttede hjemmefra, kom mange af mine kammerater på besøg hos mine forældre, hvor de fik en god snak og mange gode råd med på vejen.

Jeg havde en fantastisk barndom, men jeg passede aldrig rigtig ind i Pindstrup miljøet. Jeg kendte kun få begrænsninger i verden, men de fleste i min omgangskreds var pumpet op med kunstige begrænsninger. Mine kammerater skulle jo bare se at få skolen overstået, så de kunne komme på fireholdsskift på krudtmøllen og hænge ud på den lokale (og eneste) bodega over en lunken øl efter fyraften. OK - det lyder nok lidt fortegnet, men det var i store træk sådan, det var. Læg dertil, at de fleste i byen var fætre og kusiner, og der var faktisk en sjat, der mindede lidt om indavl. Rent Hillbilly miljø - men skægt var det nu også.

Da jeg som 16 år gammel lånte 25.000 kr. af min far (som jeg tilbagebetalte med renter på min 18 års fødselsdag) til en bil, som oven i købet var en fantastisk amerikansk V8, ville rædslen i Pindstrup ingen ende tage. Hvem troede han da lige, han var? Jeg brugte de halvandet år til min 18 års fødselsdag til at gennemrenovere den bil, så jeg på selve min fødselsdag kunne gå til køreprøven og køre hjem i min egen bil. En stor amerikaner med masser af chrom, malet som en haj og med et benzinforbrug hinsides det begribelige - det var altså for stærk medicin for det lille samfund. Jeg fik nok og forlod byen.

#### Prøv det hele mindst én gang

Jeg havde og har en umættelig appetit på eventyr. Når man har det, må man også tage en masse hug. Og det har jeg taget. Jeg har skabt mig selv en vældig gæld for mange år siden efter et eventyr som selvstændig, der ikke gik helt, som jeg havde planlagt det. Min opdragelse gjorde, at enhver tanke om at opgive var umulig. Derfor konverterede jeg hele min gæld til et banklån, som jeg så hyggede mig med i 17-18 år, før det var overstået. På et tidspunkt mens jeg var et sted midt i tyverne - altså omkring 1987-88 - havde jeg faste udgifter hver måned på godt 17.000 kroner. Det var dælme mange penge dengang på én indtægt. Der var måneder, hvor jeg havde mindre end 1.000 kr. til mad, tøj og fornøjelser. Så jo - jeg har prøvet den sure del af eventyrene også. Men det faktum, at jeg altid betalte enhver sit og aldrig har fået eftergivet en krone i gæld, gjorde, at jeg var et godt papir i banken og andre steder. Og det var det hele værd.

Jeg har lavet meget forskelligt, og jeg har aldrig været bange for, at mit CV skulle lide under mange arbejdspladser. Jeg har lært mere på de mange og meget forskellige arbejdspladser, end noget universitet eller nogen skole kunne have lært mig. Om det har været en fabrik, en kaserne, et kontor eller en lastbil - der var så meget at lære og opleve. Og jeg ville ikke gøre noget af det om, hvis jeg fik muligheden. Selv de sorteste øjeblikke var lærerige. Jeg skulle prøve det hele, og det vil jeg gerne give videre: Hvis du har lyst, skal du prøve. Du får intet for at lade være!

Nu ved du lidt om, hvorfra min verden går - og meget handler i høj grad om mål.

# Har du styr på dine mål?

Når jeg spørger mennesker om, hvad deres hovedmål i livet er, får jeg tit svaret "At blive rig" og andre svar i samme boldgade. Og for mange står det som et endegyldigt mål gennem det meste af deres liv. Nogle når det, men de fleste af dem, der når det, bliver ikke et hak lykkeligere af den grund. Det faktum har givet grobund for den fejlantagelse, at "mange penge blot giver flere problemer". Det er selvfølgelig noget forfærdeligt vrøvl, at flere penge giver flere problemer. Det kan kun mennesker, der ikke har penge, selv finde på at tro. Fuldstændig samme princip som det med at det kun er mænd, der kan finde på at sige, at der et "gørelsen og ikke størrelsen"- og mene det.

#### Hvorfor er det så, at rigdom alligevel ikke gav lykken til så mange?

Det er der en rigtig god forklaring på. Den er - helt enkelt - at hvis du alene har som mål at blive rig, men ikke har defineret målet med at blive rig, vil du aldrig føle dig i mål. Og ikke at nå sine mål er en sikker vej i det sorte hul rent mentalt.

Det er fint, at du gerne vil være rig, økonomisk uafhængig og hvad du nu ellers vil kalde det. Men hvad vil du bruge det til? Hvad er det, din rigdom skal give dig adgang til? Det er det mål, der er det rigtige at sætte. Og ja - det gælder altså for alle.

Vil du bruge din rigdom på kun at skulle arbejde en dag om ugen? Eller er dit mål at kunne sejle jorden rundt i en årrække for pengene? Eller noget helt andet? Det er der, du skal definere dine mål, og så skal du huske, at næsten alt andet undervejs dertil er midler og ikke mål.

Hvis du bare styrer efter flere penge, flere ansatte, flere kunder etc., vil du opleve, at du i virkeligheden er et æsel, der haster afsted efter en gulerod, der er spændt fast på en stang, der sidder på din ryg. Du vil aldrig nå den gulerod, og pludselig en dag er det tid at dø.

#### Til hvad, spørger jeg - til hvad?

Jeg har coachet rigtig mange ledere, iværksættere og kommende ditto gennem årene, og ikke én eneste af dem har haft en klar sondring mellem mål og midler. Et af de bedste eksempler på det, vil jeg fortælle dig om nu. Det er en gut, jeg har coachet i mange år helt tæt på, og det er mig selv.

Da jeg i sidste årtusind gik i kompagniskab med Charlotte om Concept Interest (en af mine virksomheder), satte jeg mig et mål om, at vi skulle blive et godt reklamebureau. Jeg havde ikke defineret et "hvorfor". Det gik vi så i gang med at blive, og det indebar store ofre som for eksempel 80 timers arbejdsuger, ingen eller kun yderst begrænset ferie og stående frokost ved køkkenbordet. Hver gang vi havde arbejde nok til det, ansatte vi igen. Og igen. Bevares - vi endte også med at tjene penge - en pæn sjat endda.

Årene gik, og vi løb som vanvittige afsted efter guleroden, der løb lige så hurtigt foran os. Vi var blevet et godt reklamebureau - det skal siges. Men vi havde såmænd dårligt tid til at opdage det, for vi jagtede hele tiden mere. Jeg antager, at vi i høj grad gik efter at tjene endnu flere penge, men det var simpelthen så hektisk, at jeg ikke med sikkerhed kan sige i dag, om det var det, der drev os.

Vi var nået der til, hvor vi købte ny og dyr bil hvert andet år kontant, og hvor der var råd til de ting, vi gerne ville. Ikke at vi egentlig vidste, hvad vi ville. Jeg købte mig en motorcykel til 280.000 kr., og det var skønt at gøre og herligt at køre på den, men var det derfor, jeg arbejdede så meget?

En dag satte vi os ned og konstaterede, at vi havde nået målet (som jo skulle vise sig slet ikke at være et mål). Vi var et fantastisk godt reklamebureau, vi var fuldt booket mange måneder frem, gældfrie og med en dygtig pose penge i banken. Og det gik så op for os, at vi ikke havde et mål at styre efter. Vi kørte ikke med firmaet - det kørte med os. Charlotte spurgte mig ligeud: "Vi er i mål, men hvad skal vi bruge det til?"

Det satte en proces i gang, som vi ikke var særligt længe om at vedtage og udføre. Jeg skal nok fortælle dig om, hvad vi gjorde, hvorfor og hvordan. Men lad mig lige runde dette meget vigtige emne af først, ikke?

#### Dine mål må aldrig kun være "hvad"

Lov mig, at du straks gennemgår de mål, du har i livet, så du med absolut sikkerhed kan sige, at du til hvert og et af dem kan forklare "til hvad" i stedet for blot "hvad".

Det er ikke nok, at du har som mål at få det job, du drømmer om - du skal pinedød kunne definere, TIL HVAD du skal bruge det. Lad være med at sige, at det er til at tjene flere penge, end du gør nu. Højere løn er et middel - ikke et mål. Altså: Til hvad skal du bruge det nye job, de flere penge?

Hvis du stræber efter "hvad" mål, vil du sikkert opleve, at du end ikke opdager, når du når dem, og at de ingen eller kun forbigående tilfredsstillelse giver dig. Og den slags placerer dig i den alt for store gruppe af mennesker, der dør uforløste og desværre også ulykkelige.

Helt firkantet sagt: Hvis du kun har "hvad" mål, har du i virkeligheden slet ikke rigtige mål. Du snyder dig selv. Og hvad mener jeg så med forskellen på "hvad" og "til hvad" mål?

Et "hvad" mål er at gå efter en lønforhøjelse - et "til hvad" mål er at at gå efter en lønforhøjelse til at betale din gæld hurtigere af, så du kan blive fri for gæld, hvilket er en fantastisk følelse.

Et "hvad" mål er at gå efter at øge firmaets overskud - et "til hvad" mål er at øge overskuddet, så du kan ansætte en assistent, der kan give dig mere frihed til at være sammen med din familie.

Du har sikkert billedet nu, ikke? Hvis du bruger den model altid, vil du opleve, at mange af de såkaldte mål, der ser pokkers attraktive ud, slet ikke er værd at gå efter. Og så kan du kanalisere dit fokus over på noget andet, der ER værd at gå efter i stedet.

#### Min vej fra "hvad" mål mod "til hvad"

Jeg lovede dig at fortælle lidt om, hvordan jeg og min hustru fandt vejen fra diffuse mål til den slags mål, der kan bruges til noget - altså frem mod "til hvad"mål, og for ikke at kede dig alt for meget, vil jeg gøre det relativt kort og i et ydmygt håb om, at du kan bruge noget af det til at definere dine egne ægte mål.

Gennem alle årene og reelt frem til foråret 2009 styrede vi efter en række mål, der blandt andre var: 1: At bygge et godt reklamebureau, 2: At tjene flere penge og 3: At sikre vores fremtid. Man kan med en vis ret sige, at de tre mål hang sammen, fordi et godt reklamebureau tjener penge - og penge er en sikring af fremtiden. Men læg mærke til en vigtig ting i disse tre mål: Ingen af dem indeholdt nogen form for livskvalitet og/eller beskrivelse af, hvad vi ville med vores liv.

Årene gik med, hvad jeg ikke vil tøve med at kalde uhyrlige arbejdsmængder. Dels arbejdede vi helt forkert i de første år (det fortæller jeg dig om i et andet kapitel, så det går vi let henover her), og dels var der jo ikke reelle mål i de mål, vi havde. Det var jo midler til at opnå et eller andet, som vi i vores mangel på visdom havde overset at definere.

Der er mange mennesker, der er i den situation, vi var i - navigerende med et søkort uden det afgørende X - der, hvor skibet bringes i sikker havn. Nogle gange skal der dramatiske hændelser til for at ændre på situationen, og andre gange er det knapt så dramatiske tildragelser, der sætter skub i udviklingen. For os var det noget så urgammelt som mennesket trang til at forplante sig, der satte os på rette spor. Og nej - det var ikke os, der skulle forplante os. Det var vores medarbejdere.

Vi havde primært piger ansat, fordi de bare var de bedste designere. Og da vi i vores uendelige visdom havde ansat en række piger i den fødedygtige alder, der alle var i parforhold og uden børn, havde vi jo selv lagt op til det, der måtte komme. De blev gravide - én efter én. Enhver ejer af en mindre virksomhed ved, hvor forfærdeligt det er. Og tag nu ikke fejl af mig her - jeg synes skam det er fantastisk dejligt, at folk får børn. Men i en ret lille virksomhed som vores, der udelukkende beskæftiger specialiseret arbejdskraft med personlige og nære kunderelationer, er det ekstremt ressourcekrævende, når den ene nøglemedarbejder efter den anden bliver drægtig.

I Danmark er der barselsregler og muligheder uden sidestykke i verden, og det er sikkert skønt for pigerne. Men for en lille virksomhed betyder det altså op til 18 måneder uden den vigtige medarbejder, store økonomiske tab grundet den manglende ekspertise, fuld løn under barsel og meget mere. Og når så den efterhånden alt andet end nybagte moder vender tilbage til jobbet efter over et år, kan virksomhedsejeren så se frem til en lang række af barnets første og anden sygedag, hvor deadlines pludselig skrider etc. Reglerne er sådan, og det må man respektere, men jeg savner en sober og offentlig debat om, hvorvidt vi i Danmark tjener alles bedste ved at have så ekstreme forhold. Det er en anden snak, så den tager vi ikke her.

Da vores tredje pige i streg meldte sig gravid, begyndte vi at sætte spørgsmålstegn ved vores mål, og det var en god ting. Vi indså, at de mål, vi havde haft, kun var midler, og at vores mål i virkeligheden handlede om frihed, mere normale arbejdsuger og mere liv.

Det fik os til - på reelt et par uger - at beslutte at iværksætte afviklingen af reklamebureauet. Og derfor kunne vi en dag indkalde samtlige medarbejdere til et møde, hvor vi meddelte dem, at de var afskediget på nær én. Heldigvis kunne vi sende de fleste af dem direkte videre til den virksomhed, der overtog vores reklamebureauopgaver.

Nu stod vi så med et Concept Interest, der bestod af Charlotte, jeg og én medarbejder - og nu udelukkende fokuseret på arbejdet med online markedsføring for kunder og arbejdet med et af vores andre selskaber - be-delicious ApS - som importerer og distribuerer hårprodukter.

Sådan var så verden for os. Og det gik forrygende. Faktisk oplevede vi, at vores arbejdsmængde faldt ganske betragteligt. Vi indså, hvor meget tid der egentlig gik med at administrere og lede et personale - og tro mig: Det er ikke så lidt endda. Sådan gik der et år næsten, og vores regnskabsår sluttede med det behagelige faktum, at vi havde et nettooverskud en smule større end året før, hvor der var 6-7 mennesker flere ansat. Ikke dårligt!

Vi havde det helt perfekte setup, og så kom bomben! Vores ene medarbejder fortalte os, at hun var gravid. Og ikke bare gravid - hun skulle have tvillinger. Samtidig med glæden på hendes vegne rullede hele mareridtet forbi vores indre: Tidlig barsel grundet tvillinger, derefter maksimal periode barselsorlov efterfulgt af flere år med 2 gange børnenes første og anden sygedag.

Vi sad ved aftensmaden den dag med et glas vin og besluttede, at vi ville flytte til Florida. Mindre kunne ikke gøre det. Vi bestilte næste morgen en 14 dages ferie til Florida for at se på steder at bo, og samme dag indledte vi den lange og omfattende proces at søge om visum til USA. Det var i marts 2009, at vi tog beslutningen, og den 31. oktober 2009 landede vi her i Florida med nogle helt nye mål.

Nå ja - jeg skylder lige at fortælle, at vi i fuld forståelse med den gravide medarbejder afskedigede hende, og at det kunne foregå lovligt, fordi vi fjernede alt personale i Danmark.

#### Vores nye mål

Da vi ankom her, var det med følgende mål:

- At have tid sammen til at købe ind og lave mad i fællesskab hver dag da det er noget, vi sætter højt
- At købe en båd og nyde livet sammen på den
- At opdyrke sociale netværk og have tid til venner og de fornøjelser, der følger med
- Generelt at arbejde færre timer og få større fleksibilitet i arbejdet

Se - det er jo rigtige mål. Midlerne til at nå disse mål var at strømline forretningen, effektivisere mest muligt, undgå spild af tid og fjerne kunder, der ikke bidrog positivt på bundlinjen. Til det brugte vi primært Paretos Lov, som har sit helt eget kapitel senere i denne bog.

I skrivende stund - efteråret 2011 - har vi til fulde opnået disse mål, og vi har derfor sat nye. Men det er anden historie, du kan få en anden gang.

### Din indre bestyrelse

Alle selskaber har en bestyrelse - det ved du selvfølgelig alt om. Men er du klar over, at alle mennesker faktisk har en bestyrelse siddende inde i hovedet? Og at den ganske ofte opfører sig lige som en bestyrelse i et selskab? Du kan betragte dig selv som direktøren (og faktisk også ejeren), og du har så den der bestyrelse siddende, og de styrer dig faktisk med præcis så hård hånd, som du tillader dem.

#### Hvem sidder i din bestyrelse?

Vi bliver ganske tidligt i vores opvækst forsynet med den grundlæggende bestyrelse via vores opdragelse og dannelse. Og nogle af de bestyrelsesmedlemmer, vi forsynes med tidligt, kan være umådeligt vanskelige at slippe af med senere i livet, hvis de skulle vise at være uhensigtsmæssige. Og det er de faktisk tit - altså uhensigtsmæssige i forhold til det, vi gerne vil opnå i vores liv.

De der indre stemmer, vi alle har, kan have en dramatisk effekt på vores beslutninger og på den måde, vi omgås andre mennesker på. Og nej - at have indre stemmer er ikke ensbetydende med at have kuk i kassen. Vi har dem alle - måske med undtagelse af deciderede psykopater.

Prøv at spørge dig selv, hvilke medlemmer du har siddende - og hvad de hver især repræsenterer af holdninger. Og nok så vigtigt: Hvilken indflydelse har de på dit liv?

De fleste af os har ham, der konstant rejser tvivl ved, om det nu også går. Og vi har ham, der er sådan rigtigt tøsefornærmet over alting. Så er der ham, der altid kigger på, hvad andre gør og gerne vil have dig til at gøre det samme - for det må jo være det sikreste at gøre. Der er også ham, der er totalt forgabet i dig og ganske enkelt synes, at alt, hvad du gør, er fantastisk. Og der er mange flere typer i menneskers bestyrelser - du kan sagtens selv remse dem op.

#### Hvad laver den indre bestyrelse?

Den gør både det, som en almindelig bestyrelse i et selskab gør - og det er godt nok - og så gør den desværre (i nogle tilfælde) en hel del mere. Den er nemlig dybt engageret i den daglige drift af dig. Og det er sjældent der, en bestyrelse skal gøre sin indflydelse gældende. Det er direktøren (dig), der skal træffe de daglige og øjeblikkelige beslutninger baseret på de retningslinjer, bestyrelsen har udstukket.

Nogle få mennesker har faktisk formået at sammensætte en bestyrelse, der er trimmet til at fungere optimalt. Og det er den slags mennesker, du oplever som stærke, frie og nærværende. Og det er ikke helt forkert, for en veltrimmet indre bestyrelse giver en ekstrem styrke og bevægelighed, der næsten er synonym med succes. Det gælder i både virksomheder og inde i dig.

At få den indre bestyrelse sammensat og optimeret er i virkeligheden den absolut vigtigste forudsætning for succes for dig som menneske. Og det gælder både succes erhvervsmæssigt, på den private front og i forhold til det der herlige begreb, der kaldes "lykke".

Uanset hvordan du vender og drejer det, er det umuligt at nå derhen, hvor du gerne vil, hvis din bestyrelse modarbejder dig. Du vil muligvis kunne gennemtrumfe visse ting i forhold til din bestyrelse, men du vil aldrig blive "Herre i eget hus", hvis du har de forkerte bestyrelsesmedlemmer. Sådan er det, og du er nødt til at konfrontere det faktum og de forkerte bestyrelsesmedlemmer, hvis du vil mere med dit liv.

Jeg er ikke hverken psykiater eller psykolog, terapeut eller andet godt. Og måske netop derfor kan jeg byde ind med noget, som en uddannet specialist ikke kan. Hvorfor? Fordi jeg i mange år har arbejdet målrettet med min egen bestyrelse samt hjulpet en hel del andre mennesker med deres bestyrelser. Kan du bruge nogle af mine metoder og råd, er det da ikke så ringe endda, vel?

#### Hvordan identificerer du medlemmerne i bestyrelsen?

Det er virkelig en af de udfordrende opgaver, men det er slet ikke umuligt. Og du er nødt til at kende de venner og fjender, du har i bestyrelsen, så du enten kan udskifte alle eller nogle, kalde andre til orden og måske endda hverve nye medlemmer med kompetencer, du ikke har til rådighed i dag.

#### Find dem og giv dem navne

Næste gang du står foran en beslutning af en vis betydning - privat eller erhvervsmæssigt - skal du gøre følgende lille øvelse: Hav pen og papir parat. På papiret har du tre kolonner - den ene giver du overskriften "Argument", den anden giver du overskriften "Navn", og den tredje kalder du "Årsag".

Vurder så problemstillingen, du skal forholde dig til. Din første tanke dukker op, og det kan for eksempel være "er det her farligt for mig?" eller ligefrem "det her **er** farligt for mig". Skriv den ned som det første argument, og med det samme skal du så tænke tilbage i dit liv på, hvem der gjorde dig forsigtig. Var det din mor, din far, en lærer eller hvem? Tro mig - du er faktisk aldrig i tvivl om, hvem der står bag stemmen. Skriv så det navn ned i kolonnen "Navn". Og nu er det faktisk ret enkelt at udfylde tredje kolonne med "Årsag".

I eksemplet herover kunne det jo sagtens være din mor. Årsagen til hendes forsigtighed eller måske definition af en reel fare er jo klart kærlighed og beskyttertrang. Og det er der bestemt ikke noget galt med - bortset altså lige fra, at du nu er voksen, og at du sandsynligvis ikke har brug for mors beskyttelse mod mere eller mindre imaginære farer. Mere om det senere.

Fortsæt nu din tankeproces efter denne model, og nedskriv alle både positive og negative argumenter, du får fra de indre stemmer i forhold til problemet - og husk at navngive dem. Bliv ved, til der bliver stille.

Lad være med at kigge på papiret endnu! Læg det til side, og "føl efter" inde i dig selv, hvilken beslutning i forhold til problemstillingen, du er nået frem til. Så langt så godt.

#### Hvem i din bestyrelse gjorde udslaget?

Hvilke argumenter fra din indre bestyrelse gjorde udslaget for den beslutning, du traf? Og hvem kom med dem? Vær meget ærlig her - det er vigtigt for din videre proces, at du virkelig kigger indad her.

Var det skræk for fordømmelse fra din tysklærer i 9. klasse - eller var det din fars stolthed over, at du kan alt, der påvirkede din endelige beslutning?

Skriv ned, hvem det var, der gjorde udslaget. Og når du ærligt kan sige, at det var stemmen (eller stemmerne) fra den og den i din bestyrelse, kan du gå videre til næste step:

#### Ven eller fjende?

Lad mig lige starte med at slå fast, at du ikke skal lægge alt for meget i begrebet fjende i denne sammenhæng. Tag det som en betegnelse, som du sagtens kan hæfte på for eksempel din mor lige i denne øvelse.

Lad os nu sige, at din beslutning fra før blev påvirket af din mors stemme i bestyrelsen. Det er nu, du skal spørge dig selv, om din mors rolle i din bestyrelse tjener dig og dine formål godt. Og det er der altså ingen garanti for, at den gør. Måske har din mor altid været påvirket af for eksempel Janteloven - og uanset at du elsker hende højt, er det ikke ligefrem en befordrende påvirkning at tage med dig. Mødre vil i øvrigt altid beskytte - det er de beregnet til.

Det kan være, du lige har besluttet at sige nej til at købe den Mercedes, du altid har drømt om, fordi din mors stemme lød inde i dig: "Hvad vil andre mennesker ikke sige, hvis du kommer kørende i en Mercedes". Eller valgt den skønneste potentielle kæreste fra, fordi han/hun har et par tatoveringer - og din mor har jo altid sagt, at det kun er bunden af samfundets medlemmer, der lader sig tatovere. Du kan godt genkende det her en smule, ikke?

Er din mors rolle i bestyrelsen altid eller i de fleste tilfælde en hæmsko for det, du egentlig gerne vil? Kan du - efter at have gjort denne øvelse - se tilbage på andre beslutninger, du har truffet mod din egentlige lyst og vilje grundet mors stemme? Så er tiden nok inde til at overveje hendes plads i bestyrelsen.

Du har nemlig ikke brug for "fjender" i din bestyrelse. Du har brug for venner, og du har brug for venner, der er positive - og som samtidig er positivt kritiske overfor dine forslag, når der er brug for det.

Du er nødt til at identificere hvert bestyrelsesmedlem og derefter definere deres roller i forhold til, om de tjener dig godt eller skidt. Som udgangspunkt kan du ikke bruge de evigt negative i din bestyrelse - det er ikke den slags kritik, du skal bruge. Du skal bruge kritik fra positivt stemte indre stemmer. Det lyder sikkert en smule abstrakt, når du læser dette, men jeg lover dig, at det ret hurtigt kommer til at stå ganske klart for dig, hvis du følger den procedure, jeg har beskrevet her.

Der er et stort plus og et stort minus ved den indre bestyrelse i forhold til rigtige bestyrelser i selskaber. Det store plus er, at du ikke skal gøre nogen kede af det ved at vælge dem fra - du kommer ikke til at træde på nogens følelser overhovedet ved at smide dem ud.

Det store minus er til gengæld, at det er en hel del vanskeligere at få fyret medlemmer af den indre bestyrelse fremfor at fyre rigtige mennesker i en bestyrelse. Men det er ikke umuligt, og jeg vil give dig nogle tips til at gøre det, som har virket for mig og for andre, jeg har rådgivet.

#### At fyre bestyrelsesmedlemmer

Hvis du nogensinde har prøvet at fyre et menneske i virkeligheden, ved du, at det er en meget ubehagelig ting at skulle gøre. Du kan nu glæde dig over, at det overhovedet ikke er ubehageligt at fyre en skiderik i din indre bestyrelse. Til gengæld er det svært.

De har jo rejst med dig gennem store dele af - eller hele - dit liv. Og de er sådan set vokset godt og grundigt sammen med dig. Ofte vil du endda i begyndelsen af denne proces have en fornemmelse af, at du slet ikke kan klare dig uden dem. Men det kan du - jeg garanterer dig!

Nu skal jeg give dig min opskrift, og den kan du så justere på så tosset du vil, så den passer i dit verdensbillede.

#### Visualisering er vejen frem

Start med at bygge et bestyrelseslokale med mødebord, whiteboard og det hele inde i dit hoved. Når du har det på plads, skal du se at få bænket alle medlemmerne omkring bordet. Og vær nu ærlig: Du kan sagtens sætte ansigt på hver og en af dem - og det skal du gøre.

Forestil dig så, at du sidder ved bordenden, hvor du hører hjemme. Afspil nu et tænkt bestyrelsesmøde - du kan passende benytte den tidligere gennemgåede beslutningsproces som model.

Ved at gøre det på den måde bliver det endnu nemmere at identificere hvert bestyrelsesmedlems stemme, og hvad den står for. Og så skal du i gang med at lære af virkeligheden.

#### Virkeligheden er klog

Den lille sætning - virkeligheden er klog - er en af mine yndlingssætninger. Det er den, fordi den rummer så ufatteligt megen sandhed og styrke. Tag lige og smag på den engang - den er ubestrideligt sand. Er du kvinde og har mange gennem tiden sagt til dig, at du ikke er særligt køn? Men når du går på gaden, vender mænd sig om efter dig. Da er det, du skal huske på, at virkeligheden er klog! Og så skal du byde diverse psykopatiske ekskæresters ondskabsfuldheder trods og lære af det, der virkelig tæller: Virkeligheden! Og den er altså, at mænd kigger langt efter dig.

Eller måske er der flere, der fortæller dig, hvor forkert du driver din forretning? Og du bliver ked af det, selv om du kører dagens overskud i banken med en trillebør hver dag? Kig på virkeligheden - den er nemlig klog!

Det samme gør du med dine uterlige bestyrelsesmedlemmer. Konfronter tumperne med den altid uigendrivelige virkelighed. Argumenter sagligt mod dem - men husk nu at gøre det inde i dig selv. Folk ser så mærkeligt på dig, hvis du gør det højlydt på gaden.

#### Tiden er klog

Det er en anden af mine yndlingstalemåder. Den er lige så præcis som den med virkeligheden, ikke? Og den smider du så også lige i hovedet på de negative elementer i bestyrelsen.

"Se nu bare her, far. Du sagde altid, at jeg aldrig ville få mit eget firma, men nu har jeg haft det i mange år, og det går godt. Tiden viste, at jeg havde ret, og du har uret. Og det har du faktisk haft i det meste, du har sagt her i min bestyrelse. Så nu fyrer jeg dig sgu! Du er ikke velkommen her mere. Pak dine ting og smut!".

Det lyder nemt, ikke? Men du skal ikke regne med, at han har fattet budskabet lige med det samme. Tro mig - på næste bestyrelsesmøde sidder han der igen. Parat til at pille dig og dine tanker ned. I samme øjeblik han begynder, skal du fyre ham igen. Og gentage det indtil han pludselig en dag ikke dukker op til næste bestyrelsesmøde. Og den dag kommer. I sidste ende er det jo dig, der bestemmer - det foregår trods alt inde i dit hoved.

Det herlige her er, at du kan fyre din far brutalt og med et velrettet spark i rumpen fem minutter før, du møder ham i virkeligheden - og han er slet ikke sur.

#### Hvad med de tomme stole i bestyrelseslokalet?

Du kan jo ikke bare fyre løs i bestyrelsen uden at erstatte de faldne krigere med frisk blod. Det er til gengæld nemt at gøre, og du har en fantastisk fordel med din indre bestyrelse fremfor den rigtige af slagsen: Du kan få hvem som helst i hele verden med i din bestyrelse uden at spørge dem!

Jeg vil ikke fortælle dig, hvem der sidder i min bestyrelse udover at min hustru har en plads i den. Men jeg kan afsløre, at der sidder nogle af Danmarks og verdens mest kendte forretningsfolk i den. Og nogle mennesker hvis fremmeste kvalifikationer er rent menneskelige og uden erhvervsmæssige relationer. Jeg har endda nogle specialister på standby, som jeg henter ind til bestyrelsesmøder, når der er behov for deres kompetencer. Og det hele er inde i mit hoved.

Jeg har simpelthen rekrutteret dem på denne måde: Jeg har faldet over personer, hvis vid og bid har imponeret mig. Så har jeg læst deres bøger, set videoer med dem, læst interviews med dem og så videre. Og ud fra det har jeg lært, hvordan de tænker i forskellige relationer. Og så spørger jeg dem simpelthen til råds. Jeg lytter til de svar, som jeg antager, de ville give mig på mine spørgsmål. Og skulle nogen af dem falde ud til siden på den eller anden måde, så det viser sig, at jeg har taget fejl af deres kvaliteter, fyrer jeg dem bare. Det er nemt for mig, for jeg har en del øvelse i det.

#### Det er ikke alt, der kommer bestyrelsen ved!

Alle mennesker har instinkter, gut feeling, mavefornemmelse eller hvad du nu ynder at kalde det. Og den skal man aldrig undervurdere. Jeg fristes næsten til at sige, at maven er klog. Mange beslutninger kræver slet ikke bestyrelsens involvering, og det er spild af tid og en potentiel risiko at inddrage den i disse situationer.

Mange mennesker er stort set ude af stand til at træffe en hurtig beslutning, og for de fleste af disse menneskers vedkommende er årsagen til den manglende evne, at de døjer svært med en dårligt sammensat indre bestyrelse. De er simpelthen underhunde for deres bestyrelse, og de tør ikke beslutte sig uden at have gennemgået alle mulige pinsler, udpenslet utænkelige rædselsscenarier og hvad ved jeg.

Det betyder, at de ofte misser gode muligheder og/eller tager forkerte beslutninger baseret på nærmest forskruede "hvad nu hvis" scenarier. Og det er godt nok en skam - og synd for dem, der er ramt af det.

#### Lær at tage hurtige beslutninger

Du skal øve dig i den disciplin, hvis du ikke allerede magter den. Og det er bestemt nemmest at starte i det små. Der er masser af steder, du kan starte den øvelse:

Hvad har du lyst at spise i aften - karbonader eller frikadeller? Hvis du her går ind i en proces, der involverer en masse hensyn, skal du stoppe nu. Føl efter, hvad der kommer til dig fra maven først. Er det karbonader? Så sig det! Med det samme. Og det kan da godt være, at det betyder, at du så skal til købmanden og købe noget ind - men hvad gør det, når du til gengæld får det, du har lyst til?

Vil du i biografen eller til et foredrag i aften, skat? Du ved inden for 2 sekunder, hvad du har lyst til, men du starter et bestyrelsesmøde, hvor du beder om stillingtagen til, hvad din bedre halvdel mon kan tænkes at have lyst til. Og om du mon kulturelt har mere ud af et foredrag end af en tur i biffen. Du kender det godt, ikke? Skrot det! Svar med det, der kom til dig inden for de første 2 sekunder.

Du kan fortsætte denne liste i det uendelige. Det vigtige her er, at du øver dig. Du vil nemlig opleve, at øvelse gør mester. Og du vil opleve, at du over tid kan tage hurtige beslutninger om stadigt større ting uden at blive utryg. Det er noget, der føles SÅ godt - og det aftvinger respekt fra dine omgivelser. Og hvem kan ikke bruge det?

Risikoen for at gå glip af muligheder og oplevelser er for stor, hvis du ikke har evnen til at træffe beslutninger uden at involvere bestyrelsen. Det gælder blot om at benytte muligheden for at lære dig selv at tage dem, når lejlighed byder sig.

### Den ydre bestyrelse

Din ydre bestyrelse kan såmænd være lige så god og lige så begrænsende som den indre. Lad mig lige slå fast, at jeg her ikke refererer til en rigtig bestyrelse i et selskab - men til dine venner, familie, medarbejdere, kolleger og andet godtfolk, der med varierende motiver deltager i dine beslutningsprocesser i det omfang, du lader dem gøre det. Og modsat din indre bestyrelse er den ydre faktisk meget nemmere at håndtere.

#### Jante lever i bedste velgående

Jeg er helt på det rene med, at nogle påstår, at Janteloven i virkeligheden ikke eksisterer, og at den kun er en dårlig undskyldning opfundet af dem, der enten ikke opfører sig anstændigt og/eller møder modstand mod projekter eller mod deres person.

Det er noget vrøvl! Janteloven findes i stort set alle mennesker over det meste af verden. I Danmark er den særligt fremherskende, hvorimod den her i USA, hvor jeg har valgt at leve, er ganske lidt repræsenteret.

I Danmark er der regionale forskelle på, hvor udbredt den er. Generelt kan siges, at jo længere mod vest du kommer, jo mere Jantelov møder du. Og jo længere ude i landzone du er, jo værre er det.

Lad mig give dig et eksempel fra den virkelige verden.

#### Den Himmerlandske Jantelov

Fra 2000 og indtil jeg i 2009 flyttede til Florida, boede jeg i Himmerlands hjerte - lidt nord for Hobro og ude på landet. I takt med at min og min hustrus formue voksede, voksede vores biler også, og til sidst kørte vi i en bil, der sandsynligvis kostede 2 til 3 gange så meget som andre biler i området. Og vi havde havefolk til at ordne en del af havearbejdet, maler til at male huset og rengøringshjælp og sådan noget.

Vi fik at vide, at man i den lokale landsby generelt mente, at "os skulle man holde sig fra", fordi der måtte være et eller andet fordækt i, at vi kørte i så stor en bil, havde folk til at hjælpe os og så videre. Derfor var det kun få mennesker, der gad hilse på os.

Nu kan du jo argumentere for, at vi måske var nogle overlegne mennesker, og at vi selv var skyld i den holdning. Den holder bare ikke i byretten, for vi er de samme mennesker i dag her i Florida, hvor alle vil være sammen med os. Her kommer fremmede hen til os og siger "Wauh! What a nice car you have" og den slags. Og amerikanerne reagerer alle på samme måde, når de hører om vores virksomheder - nemlig med et udsagn og et spørgsmål: "Good for you! Can you show me how to get there too?"

#### Du skal forstå Janteloven for at modvirke den

Selvfølgelig er du ikke selv en af dem, der praktiserer Janteloven - det ved jeg godt. Lad mig derfor give dig mit bud på, hvad den handler om, og hvad der driver de praktiserende af den. Kan du bruge det til noget, har du også et værktøj til at håndtere den nemlig.

Janteloven har så godt fat i vi danskere, fordi vi gennem nogle generationer er blevet "mishandlet" af et tankesæt om fuldstændig lighed og social ensrettethed. I skolesystemet skulle alle være lige, og socialdemokraternes mere elle mindre åbenlyse holdning om, at "kan alle ikke blive lige gode, skal alle være lige ringe", fik grobund hos mange mennesker mere eller mindre ubevidst. Dette skete i takt med, at det grundlæggende gode velfærdssystem gik over gevind og skabte en nærmest lovfæstet forventning hos befolkningen om, at samfundet skulle "sørge for," og at "jeg har ret til", er det vigtigste, man kan sige.

Det gode ved det hele var, at ganske almindelige mennesker med måske fabriksjob uden uddannelse kunne skabe sig en tilværelse i eget hus, årlig rejse til Mallorca og grisefester og måske endda to biler. Og det er jo i sig selv ganske fint.

Det negative var og er, at det samme samfund blev ekstremt allergisk overfor det faktum, at der ER forskel på mennesker og på, hvad de vil yde. Den allergi udmøntede sig i en syndflod af hittepåsomme skatter, der havde til formål at plukke dygtigt hos dem, der påtog sig mere end 40 timers arbejdsuge, påtog sig ansvaret for andre menneskers jobs ved at etablere virksomheder og så videre. Og skatterne var nødvendige for ikke bare at forsørge men også hæve levestandarden for de, der ikke ville yde.

Den type samfund sætter via sine skatter og andre reguleringer et unaturligt loft over, hvor vidt de fleste kan drive det - og et lige så unaturligt omend sympatisk gulv under, hvor skidt det kan gå. En kontanthjælpsmodtager i Danmark kan i dag opretholde en markant højere levestandard end mange mennesker i det meste af resten af verden kan med et ufaglært job.

I et sådant samfund opbygges en skepsis overfor alle, der stikker hovedet op over normen økonomisk set - eller som skiller sig ud ved at prioritere anderledes end flertallet. Og den skepsis sat sammen med den lille indre svinehund og misundelse, vi alle uden undtagelse har indbygget i os, gjorde Janteloven til folkeeje.

#### Den gode og den onde misundelse

Janteloven handler dybest set ikke om, at vi alle skal være lige - slet ikke. Og de færreste mennesker tænker over den i dagligdagen - de praktiserer den bare. Det gør de via det, jeg kalder den onde misundelse. Det er den, der stikker hovedet frem, når nogen siger: "Se nu det svin i den båd. Han har helt sikkert snydt og trukket den fra i skat, eller også har han underbetalte polske arbejdere. Hvordan skulle han ellers få råd til en båd?". Tanken om at manden med båden sandsynligvis har betalt den med 70 timers arbejdsuger, store risici og så videre, dukker end ikke op.

Og så er linjen lagt over for den mand med båden, der sagtens kan vise sig at være en superflink fyr med et hjerte af guld, der bare er dygtig og meget flittig. Han er fordækt, er han. Og ham skal vi ikke have med at gøre. Sådan en snydepels.

Tro nu ikke, at jeg smører tykt på. Jeg har haft fornøjelsen af at være fabriksarbejder i mine unge år, og jeg har hørt både den slags og det, der er værre. Og du kan opleve det i mange kredse i samfundet - også blandt mennesker der selv har succes. Sådan er det jo, når man vokser op i et samfund, der mistænkeliggør og udbytter alle, der yder noget ekstra.

Misundelse er i sig selv ikke negativt, når den bruges til at stræbe. Misundelse af den gode slags er brændstof for mange iværksættere og virksomhedsejere, der for længst har passeret iværksætterstadiet.

Jeg er også misundelig - i den grad. Jeg har en dejlig båd, men jeg misunder dem, der har en endnu dejligere båd. Og jeg kanaliserer min misundelse over i et ønske: Sådan en vil jeg også have. Og når det ønske er udtrykt, kan jeg jo navigere efter det. Blandt andet ved at lure på, hvad de mennesker, der har råd til en meget større båd end min, gør for at få råd til den. Og kan jeg komme til at være sammen med de mennesker, kan jeg lære af dem. Og det er altså ikke det værste i verden at suge viden viden ud af mennesker, der i handling og velstand har vist, at de kan noget, jeg også gerne vil kunne.

#### Hvordan skal du håndtere det, hvis du selv lider lidt af Jantelov?

Hvis nu du - i al hemmelighed - mærker en snert af den Jantelov engang i mellem, skal du altså gøre noget ved det. Den er som en byld i øjnene, der forhindrer dig i at se klart - og dermed i at suge til dig af det, andre kan, som du ikke selv kan endnu.

Hvis din nabo har råd til en større bil, end du har, rejser mere på ferie og sender ungerne i privatskole, mens du forsøger at få budgettet til at passe, er det fristende at falde for tanken om, at han nok snyder i skat eller er født til penge. Lad være med at tænke det med det samme.

Tænk i stedet på, om han mon har fundet en bedre måde at forvalte sine penge på, end du har? Lær ham at kende og udspioner ham lidt. Du kunne ende med at lære noget.

Måske opdager du undervejs, at han kører afsted på job en time tidligere, end du gør - og kommer hjem en hel del senere. Måske har han nedprioriteret sin fritid til fordel for mere arbejde. Har du lyst til det? Hvis du ikke har, kan du med det samme pakke misundelsen væk og erkende, at han betaler en pris for sin velstand, som du ikke er interesseret i at betale. Og hvad er der så at misunde? For ingen ved sine fulde fem kan jo forvente at have samme velstand med 37 timers arbejde, som ham der arbejder 50 timer. Ikke engang i Danmark - og heldigvis for det. Var det sådan, ville ingen mere tage risici, give den en skalle og så videre. Det er jo bevist gennem et utal af eksperimenter gennem historien, at den socialistiske model er umulig.

#### Når andre bruger Janteloven mod dig

Jeg kan love dig, at medmindre du bliver i Hellerup postdistrikt og aldrig bevæger dig udenfor de cirkler, vil du møde Janteloven, når du får succes. Er du heldig, er det kun begrænset - men regn du trygt med, at du vil møde den.

Du kan ikke gøre ret meget ved det - desværre. Men lidt kan du gøre. Det vigtigste våben, du har, er din egen måde at opføre dig på. Hvis du får nykker grundet din succes, er du sikker på at få høvl. Hold fast i dig selv, og vær den person, du var, da du kæmpede for at få råd til et par nye bukser.

Og så skal du se i øjnene, at du vil miste nogen undervejs. Der vil være mennesker omkring dig, som du regnede med, der ikke længere er dine venner. Og det skal du tage i stiv arm.

Og dermed er vi ad en del omveje nået frem til det, kapitlet handler om - nemlig den ydre bestyrelse.

#### Hvem er i din ydre bestyrelse?

Det er alle de levende mennesker, du omgiver dig med, som du diskuterer dine dispositioner med - eller som kommenterer dine beslutninger og tanker. Og mange af dem vil - uanset at de måske elsker dig - være farvede af Janteloven. Enten fordi de selv lider af den i en eller anden grad, eller fordi de på dine vegne er bekymrede for, "hvad andre dog vil sige og tænke".

Der kan også være andre motiver end lige Janteloven hos de mennesker, der bevidst eller ubevidst dæmper dig. Måske er en kollegas "gode råd" farvet af et ønske om selv at gå efter den forfremmelse. Måske er din partners råd farvet af en angst for at se mindre til dig.

Det er vigtigt, at du er empativ og gør dit yderste for at afkode motiverne hos de mennesker, du nyder at omgive dig med i dit arbejds- og privatliv. Kan du det, kan du nemlig sortere og filtrere, og det gør det muligt for dig at holde af dem alligevel, når du føler, at de "nakker dig". Det kan du læse mere om senere i kapitlet om at få kritik.

### Laveste fællesnævner

Det er drømmen om det umulige, der skaber det mulige. Tænk engang, hvis brødrene Wright ikke havde turdet håbe på, at de kunne flyve med en maskine. Eller hvis Niels Bohr ikke havde turdet splitte atomet. Uden flyvemaskinen ville verden se meget anderledes ud i dag, og uden atomkraften som energiforsyning ville store dele af velfærden i verden i dag være en tåget drøm. Og ingen af disse geniale mennesker ville nogensinde have vovet drømmene, hvis de ikke havde haft det fundament, som kun opbakning kan give.

#### Små stræberes børnehave

Kunne du forestille dig en børnehave i Danmark med navnet "Små stræberes børnehave"? Nej vel? Den slags passer ikke så godt ind i et system, hvor der er tradition for at fremhæve laveste fællesnævner. Kan du huske ramaskriget, da folkeskolens ældste klasser for mange år siden blev delt op i henholdvis "udvidet" og "grundhold" i fag som engelsk, tysk, regning etc? Protesterne gik på, at det var forkert at skabe tabere ud af dem, der kundskabsmæssigt hørte til i grundholdet.

Ikke ét ord om det forkerte i ikke at dyrke de bedste af elevernes indiskutabelt større potentiale. Undskyld mig - men det er tabermentalitet, der vil noget! I stedet for at hylde den unikke mulighed for at adressere undervisningen efter elevernes intellektuelle ståsted, blev der hylet op om, at det var synd for de elever, der ikke var gode nok til det udvidede hold.

Taberne i det spil endte med at være de særligt godt begavede elever, der ikke blev intellektuelt stimuleret, fordi undervisningen skulle indrettes efter... Ja netop: Laveste fællesnævner.

Tilbage til den med børnehaven. Her i USA findes der et hav af børnehaver og skoler, der bærer navne a la "Young Achievers Preschool", "Middle School for Winners" og så videre. Her er ambitioner allerede i de tidlige år nemlig ikke noget negativt. Her hyldes individualismen og ønsket om at præstere, og blandt andet derfor er amerikanerne så fantastiske til at rejse sig efter økonomiske kriser, skabe nye forretninger etc. Her kører mødrene rundt i deres stationcars med skilte bag på, hvor der står "Proud Mom of a Honor Student" og den slags.

#### Men hvad med ligheden for alle?

Den eneste sande måde at skabe lighed for alle er at erkende og respektere, at ikke alle er lige godt begavede, lige flittige og lige ambitiøse. Ved at give de bedst tænkelige betingelser for de særligt godt begavede skabes grobund for nytænkning, nye opfindelser, arbejdspladser, velstand og dermed i sidste instans økonomisk grundlag for at hjælpe dem, der ikke klarer sig så godt selv.

Og lighed for alle betyder IKKE, at alle skal HAVE lige meget - men at alle skal have lige muligheder for selv at skabe lykken.

Omvendt gælder, at jo mere ensretning, der forsøges gennemført, jo mindre bliver velstanden. Det er et faktum, som lande som Sovjetunionen, Nordkorea, DDR, Cuba med flere har bevist for os igen og igen. Og som Danmark nu er i fuld gang med at bevise også. Misundelsesskatter og barrierer for iværksætteri begrænser incitamentet for at skabe den nye vækst, der skal til - ikke mindst i et system, der p.t. er tynget af, at et mindretal reelt forsørger et flertal. Og da mere end 50% af befokningen nu er helt eller delvist afhængige af offentlige midler, vil deres stemmeafgivelse ved folketingsvalg naturligvis være præget af ønsket om at beskytte pengestrømmen. Dygtige mennesker med en lommeregner kan faktisk regne ud præcist, hvornår det hele er slut. Og det er altså skræmmende at tænke på.

#### Dyrk det umulige - også for dine børn

Børnene er Danmarks fremtid, og har du et eller flere eksemplarer af racen, vil jeg opfordre dig til at dyrke de styrker, de har. Uhæmmet og med al den opmærksomhed, du kan give sagen. Hvis dit barn er begavet over middel, skal du gribe den unikke mulighed og stimulere den begavelse. Lad være med at bekymre dig om, hvad din omgangskreds vil tænke, hvis du sætter dit barn i en skole for bedre begavede børn. Tænk i stedet over, hvilke enorme fordele og muligheder du giver dit barn.

Hold op med at gemme dig, hvis du er unik. Vær stolt af det, brug det og berig verden og dig selv med dine evner. I et lille land uden så mange råstoffer er det altså individet, der er styrken.

Har du ansatte, vil jeg råde dig til at lønne dem efter, hvad de kan. Også selvom der er tale om et ufaglært arbejde. En kassedame med mere sans for kundeservice end normen er et aktiv for en butik, og hun skal naturligvis honoreres i henhold til det. Og ja - hun laver det samme arbejde som de andre ved kassen. Men hun gør det bedre. Belønner du det, fremelsker du hendes kvaliteter, og du skaber en kultur, hvor det pludselig kan betale sig at yde. Og så vil flere yde - til gavn og glæde for både din virksomhed og for dem selv.

#### Hvad laver dette kapitel her?

Det skal jeg sige dig: Jeg vil så gerne have dig til at være enig med mig i, at alle mennesker ikke er ens. Nogle ER bare dygtigere, hurtigere og så videre. Og det gælder i skolen såvel som på arbejdspladsen. Stimuleres det ikke, dør det. Sådan er det, for sådan er mennesker indrettet.

At vi ikke er ens, indebærer ikke, at vi ikke alle skal have samme sociale sikkerhedsnet. Det skal vi helt bestemt. Men det er bydende nødvendigt at indse, at får vi skabt et land baseret på laveste fællesnævner, er der ingen tilbage til at trække læsset med innovation og udvikling af nye muligheder, der i sidste ende skal finansiere vores fælles velfærd.

Det er ikke hverken en overbevisning eller en politisk tanke. Det er simpel matematik. Det er virkelighed - og den er jo klog.

# Bryd ud af Gajolæsken

Jeg kan godt lide Gajoler - tag endelig ikke fejl af det. Men jeg er en lille smule træt af den "visdom", du kan læse i låget på en Gajolæske. Ikke fordi de talemåder og citater ikke kan være vældigt hyggelige, men fordi de repræsenterer noget for mig, som jeg ser begrænse en masse mennesker. Du kender godt typen, tror jeg. Altid en række voldsomt forkromede talemåder til enhver lejlighed a la "Livet er, hvad du gør det til", "Hvis du gør, som du altid har gjort, får du, hvad du altid har fået" og mere af den slags. De er skam sande nok - de fleste af dem. Men de er også et skjold for mange mennesker og en forsimpling af ofte meget komplicerede forhold. Og så er der lige det forhold, at samtlige de mennesker, jeg oplever som omvandrende Gajolæskecitater, er mennesker, der selv befinder sig i et syndigt rod i deres liv.

#### Citatreligion?

Kender du et eneste rigtigt stærkt menneske, der omgiver sig med en syndflod af andres citater og talemåder? Nej vel? Jeg kender heller ikke nogen, og det har fået mig til at udvikle min egen lille lommefilosofi om, hvorfor nogle mennesker lever i en flom af talemåder.

Jeg tror, at det er en slags religion helt på lige fod med mere vedtagne religioner som kristendom og den slags. De troende har også en masse talemåder og citater, som de så blot henter fra Biblen, Koranen og hvad de bøger nu ellers måtte hedde. Og der finder de så en styrke, der er dem inderligt vel undt, men som reelt er en pseudostyrke i mine øjne.

Rigtig styrke - helt inde fra dybden i et menneske - kommer fra mennesket selv og ikke fra noget, andre har sagt eller skrevet.

Mangler den styrke i et menneske grundet f.eks. opvækst, miljø og hændelser i livet, opsøges den ofte i det univers, hvor andre synes at have svarene. For nogle ender det i kirken, templet, moskeen eller måske endda i Hells Angels. Og altså også i Gajolæskernes krampagtige livsvisdom.

Tag troen fra den troende eller vesten fra en Hells Angel, og du står med et meget forskræmt, ufuldstændigt og sårbart menneske. Og det synes jeg er synd. Intet menneske bør have behov for at eksistere i et pseudounivers, hvor andres citater og leveregler ophøjes til sandhed for at føle sig tryg.

#### Citater imponerer ikke dem, du gerne vil imponere

Det er muligt - faktisk sandsynligt - at du ved at bruge de rette ordsprog og citater kan imponere en del mennesker. Men er det virkelig dem, du gerne vil imponere? At opbygge en identitet på floskler, talemåder og citater er så tomt, at det kun vil tiltrække tomme mennesker, og de bidrager sjældent med en hel masse til dit liv udover en beundring, som jo reelt ikke er for dig - men for din evne til at sige andres ord.

Det er nemt at slynge en talemåde ud som et forsvar eller et angreb - det indrømmer jeg. Men jeg garanterer dig, at du kan opnå meget mere ved at tale med din egen tunge så at sige. Det har også den behagelige sideeffekt, at det tvinger dig helt automatisk til at reflektere og tænke. Og det er faktisk ikke så ringe endda.

Hvis du nu har en rem af huden i det der citathalløj, vil jeg opfordre dig til at vænne dig af med det. Og gerne begynde på det i dag.

I øvrigt passer mange af de talemåder, vi alle sammen kender, slet ikke. Nogle af dem er endda personligt begrænsende, og det forbandede ved dem er, at mange af dem nærmest er ophøjet til en slags religiøs sandhed. Og den slags er der jo mange, der tager som sandheden. Lad os se på nogle få af dem.

Man kan ikke både blæse og have mel i munden - det er jo noget sludder. Jeg tror, at det er opfundet af en forsmået ægtefælle, der har krævet af sin partner, at han/hun må vælge mellem omgangskredsen og ægtefællen eller sådan noget. Der er tusinder af situationer, hvor du sagtens kan få det hele, hvis blot du styrer efter det. Lad være med at begrænse dig selv ved at tro, at du ikke kan blæse med mel i munden - du skal blot være forberedt på, at det kan svine lidt.

Man skal krybe, før man kan gå - det er en rigtig killer! Måske er den opfundet af en far, der var midt i processen med at ødelægge sit barns livsdrøm om at starte et firma lige efter folkeskolen? Problemet med den talemåde er, at den er dybt integreret især i danskere, og den er direkte afledt af Janteloven. Følger du den regel, vil du med stor sandsynlighed opleve, at mens du kryber, bliver du overhalet af en eller anden, der ikke kender talemåden, og derfor bare GØR det. Det skulle du også tage at gøre.

Den, der vil have alt, får intet - endnu en Jantelovslevning. Ambitioner om at ville have det hele er og bliver drivkraften hos stort set alle, der har succes med forretning, parforhold og liv. Du skal aldrig nøjes med at stræbe efter mindre end det, du inderst inde drømmer om. Alt andet vil være tåbeligt - ikke mindst set i lyset af, at du kun lever én gang.

Man ved, hvad man har, men ikke hvad man får - den talemåde har jeg fået smidt i hovedet ved flere lejligheder. For eksempel lige før et jobskifte, partnerskifte og den slags. Og talemåden er sikkert uskyldigt nok ment, men den er direkte ansvarlig for, at mange i sidste sekund opgiver drømmen om det nye og spændende. Og så blev jordomrejsen, den nye kone, det nye job og alt det andet livsbekræftende ikke til mere.

Jeg kunne blive ved længe endnu, men jeg skal nok lade være. Jeg vil til gengæld udfordre dig til at kigge dine egne bevidste og - især - de ubevidste leveregler/talemåder efter i sømmene og se, om ikke de trænger til at blive smidt ud og erstattet af DIG SELV.

Det vil gavne dig af mange årsager. En af årsagerne er, at du selv er fleksibel og i stand til at tilpasse dig situationen - en talemåde er så forfærdeligt absolut og kompromisløs. Og det kan du ikke bruge i en verden, der skifter - hele tiden og også lige nu.

# Spin dig selv

Uanset om du hører til den gruppe af mennesker, der ikke bryder sig om spindoktorer, kommer du ikke uden om, at holdninger til mennesker og emner i høj grad dannes af netop spin. Og i stort set alle tilfælde af et meget bevidst spin. Langt de fleste mennesker, som er kendte eller semi-kendte, har et image, der er frembragt ved hjælp af spin. Mange politikere har spindoktorer til at udarbejde og kommunikere det billede af dem, de ønsker at offentligheden har. Og det gælder i høj grad også for firmaer og - ikke mindst - deres produkter.

Sagen er, at alle mennesker har brug for et image. Og alle virksomheder har brug for det, uanset om der er tale om en enkeltmandsvirksomhed eller en koncern. Du har også et image, som du i høj grad er i stand til at påvirke. Spørgsmålet er, om du er bevidst om det?

### Hvorfor skal du spinne dig selv?

Uanset om du driver en virksomhed, er ansat eller er hjemmegående, kan du høste en masse fordele ved at have et image, der tjener dine mål og formål. Og at opbygge det image er altså en alt for alvorlig sag at overlade til andre - i første omgang. Du kan få ambassadører ude i verden, der hjertens gerne vil styrke dig og dit image, hvis blot de føler, at de får en fordel ud af det. Og senere skal jeg nok komme ind på, hvordan du kan skabe fordele for andre, ved at de promoverer dig.

Du skal spinne dig selv, fordi du dermed kan kontrollere et langt stykke hen ad vejen, hvordan verden oplever dig. Og opleves du som noget godt og positivt, er den logiske konsekvens, at dine produkter, din arbejdskraft og dit selskab også er godt. Og det er altså en fordel, der er værd at tage med, ikke?

Det er faktuelt, at et godt image kan råde bod for en masse fejltagelser. Og fejltagelser kan du ikke undgå at begå. Det er svært at høvle uden spåner. Jo mere du har på din goodwill konto - jo mindre betydning får de fejl, du begår for dig.

Og tag ikke fejl! Bare i Danmark kan jeg opremse et hav af mennesker (og virksomheder), der har formået at spinne sig selv så effektivt, at selv de mest basale udgydelser ophøjes til nærmest guddommelige visdomsord af "masserne". Du kan sikkert selv komme i tanker om nogle stykker?

# Undgå fejl i det, du leverer

Uanset hvad du laver, leverer du et eller andet til verden. Det kan være, du reparerer biler, slår søm i, bygger hjemmesider eller er læge. Du leverer et slutprodukt til en kunde, eller du leverer noget videre i et produktionsforløb for eksempel. Lad os være enige om, at uanset hvad, er det i alles interesse - og især i din - at du leverer fejlfrit.

I dette kapitel vil jeg fortælle dig om en metode, jeg lærte for mange år siden, der gav mig et helt andet syn og en helt anden metodik til at kontrollere, hvad jeg leverer til verden. Og det er min påstand, at du vil kunne bruge metoden til alt, hvad du laver - den er så banal, at jeg faktisk var i tvivl om, om den skulle med i denne bog. Men virkeligheden er jo klog, og ser du på alt det skrammel, der leveres med fejl overalt i verden, er du nok enig med mig i, at den hører hjemme her.

### Fejlfrit er altid det billigste

Du er nødt til at indse, at det altid vil være det hurtigste, bedste og billigste for dig, at du leverer, hvad du nu leverer uden fejl. Og det er ligegyldigt, om det er en ansøgning til drømmejobbet, en ny altan til fru Jensen eller en hjemmeside til den lokale tømrer.

Har du bygget en ny altan til fru Jensen, og du opdager, at du har begået en fejl, vil det koste dig nøjagtig lige så meget tid at rette den inden leveringen, som det vil koste dig at rette den efter leveringen. Men det vil koste dig i den grad på dit image, hvis du leverer med fejlen. Og du vil være nødt til at efterlade, hvad du nu er i gang med for at rette den fejl, fru Jensen har opdaget. Det betyder så, at du bliver forsinket i dit nye projekt, hvilket igen koster dig. Alt i alt: Levér fejlfrit og spar tid, penge og ærgrelser.

#### Om faldskærme

For mange år siden blev jeg uddannet faldskærmsinstruktør. Nu ved jeg ikke, om du har prøvet at springe faldskærm, men uanset om du har eller ej, kan du nok sætte dig ind i, at det er et område, hvor der bare ikke må ske fejl - tilgivelsen er der bare ikke, og jorden er ganske forfærdeligt hård. Samtidig har man som instruktør at gøre med mennesker, der ikke har en jordisk chance for selv at kontrollere, at tingene er, som de skal være.

Uddannelsen til instruktør indeholder en masse forskellige elementer, som jeg ikke skal trætte dig med her, men jeg vil fortælle om en af tingene, for det var der, jeg lærte et trick, jeg har brugt i alle sammenhænge lige siden.

Min mentor under uddannelsen til instruktør var en hærdebred jægersoldat med mange tusind spring i logbogen - og med en fuldstændigt kompromisløs tilgang til verden. Ham lærte jeg meget af, men især lærte jeg en ting om at kontrollere eget arbejde:

### Du skal ikke kontrollere - du skal finde fejlen

Når en faldskærm skulle pakkes, var der en række kontroller undervejs. Og når en soldat var blevet iklædt sin faldskærm og med delvist fattet blik stod foran mig og meldte klar til kontrol, skulle hans faldskærm og udstyr kontrolleres.

Det foregik efter en række fast definerede procedurer, hvor man tjekker en lang række ting. En dag stod jeg - mens jeg var under uddannelse til instruktør - på flyvestationen i Aalborg og skulle tjekke en række officersaspiranter ud, inden de skulle op og udføre deres første spring. Min mentor stod nogle skridt bag mig og overvågede mit arbejde, som han skulle. Jeg gennemførte hele proceduren soldat for soldat og afsluttede hver af dem med et klap på skulderen og et "Du er klar", som proceduren foreskrev. De traskede afsted til flyet - og min mentor trak mig til side.

"Fortæl mig lige, hvad du har lavet nu?", sagde han.

Jeg forklarede ham, at jeg havde kontrolleret hver soldats udrustning inkl. faldskærm. Han spurgte mig: "Hvad har du kontrolleret for?".

"Jeg har kontrolleret, at alt var i orden, at alt var korrekt monteret og fastspændt", sagde jeg.

"Så du har altså set efter, at alt var i orden?", spurgte han. Og det måtte jeg jo bekræfte, for det var jo det, min opgave bestod i. Og så kom de vise ord:

"Din opgave er IKKE at kontrollere, at alt er i orden. Din opgave er at finde fejlen".

Og det uddybede han så ved at forklare mig, hvordan vi mennesker lynhurtigt tilpasser vores fortolkning af det, vi ser, føler, lugter og smager til det, vi forventer at se. Når jeg stod med sådan et hold officersaspiranter, eller hvad det nu kunne være for nogle størrelser, kunne der sagtens være 30-40 mand, der skulle have afviklet mindst et spring hver på en dag. Det betød, at jeg stod og udførte den samme kontrol mindst en 30-40 gange på en dag. Følte efter de samme spænder, kontrollerede de samme håndtag etc. igen og igen. Og da der kun sjældent var noget at bemærke ved sådan en kontrol, blev jeg mentalt indstillet på, at alt var i orden. Og så er det, at risikoen for at overse noget øges.

Det var en øjenåbner for mig, som jeg aldrig har glemt. Jeg har aldrig haft nogen springer, der fik misset noget i en kontrol, og jeg har faktisk uddannet flere tusinde i min tid som instruktør. Men jeg er pinligt bevidst om, at jeg - indtil jeg fik den forelæsning - nemt kunne have overset noget.

Hvis du dagligt kontrollerer noget, du afleverer, og det stort set altid er i orden, vil også du blive blind for fejl, medmindre de skriger til himlen. Derfor er det mit råd til dig, at du omprogrammerer dig selv til aldrig mere at kontrollere - men i stedet at fejlsøge. Du skal simpelthen forvente, at det, du skal aflevere, er behæftet med mindst én fejl.

#### Øv dig i at være pedantisk

Nogle vil sikkert kalde det for flueknepperi at kigge efter fejl, når det ikke lige handler om noget livsvigtigt som en faldskærm. Men det er noget vrøvl. At være pedantisk i sin egenkontrol og at målrette sin søgning efter at finde fejl fremfor at kontrollere at alt er godt - leder frem til højere kvalitet i det, du leverer til verden. Og det giver altså masser af respekt fra dem, du leverer til. Man kan med en vis ret sige, at køber man noget, skal det ligge implicit, at det leverede er fejlfrit. Men sådan er verden jo ikke, vel?

Hvor ofte har du ikke fået et eller andet leveret, hvor en del ikke virkede, hvor der var stavefejl, hvor et trappetrin knirkede osv.? Det sker så tit i vore dages højhastighedssamfund, at det nærmest er normen. Det er mere reglen end undtagelsen, at du skal klage over et eller andet, der ikke er helt, som det skal være. Og hvad sker der så inde i vores hoveder? Det bliver forventeligt, at der er noget galt et sted med vores nye bil, nye trappe eller hvad det nu kan være.

Denne i øvrigt ret trælse tilstand giver dig en unik mulighed for at være anderledes. Og der er penge, lykke og velstand på alle fronter i at være positivt anderledes. Og det kan du udnytte ved at være pedantisk.

### Tag plads på det ubevidste plan hos andre

Ved at være ham eller hende (eller det firma) der er mønsterbryder i form af aldrig at levere noget med fejl i, opnår du selvfølgelig den umiddelbare fordel at have tilfredse kunder og færre reklamationer. Men du opnår også noget andet og meget værdifuldt - du tager plads i dine kunders, din arbejdsgivers etc. hjerne på et ubevidst niveau som den, der er troværdig, er kompetent, noget særligt og meget andet godt.

Prøv at spørge dig selv, om ikke du selv har en leverandør af et eller andet, som bare har sådan en særlig glans hos dig? Det er der garanteret - men du kan sikkert ikke sådan helt præcist sige, hvorfor det er sådan. Tænk over det igen. Lur mig, om ikke det skyldes, at du ikke kan genkalde dig nogen leverancer fra den leverandør med fejl i? Det er ikke sådan noget, vi mennesker tænker en hel masse over i dagligdagen. Vi er nemlig generelt sådan indrettet, at vi har mere fokus på det og dem, der ikke dur. Og derfor skubbes de få, der virkelig leverer varen, i baggrunden rent mentalt. Men de er der - og når du skal bruge det, de leverer, dukker de på sjoveste vis altid op på den indre lystavle. Og så ringer eller skriver du til dem med din opgave.

Det er der, du skal sørge for at være med det, du beriger verden med. Og det sikrer du ved at være en pedantisk fejlsøgende og kvalitetsbevidst leverandør. Når du har været det et stykke tid, vil du opleve, at opgaverne, forfremmelserne, og hvad du nu ellers stræber efter, kommer af sig selv.

Du vil også opleve, at når der så alligevel smutter et eller andet (og det gør der - ellers laver du for lidt), vil du have den skønneste lange elastik i tolerancen hos dine kunder. Og så er det, at du skal huske på en vigtig ting, som jeg behandler i næste kapitel.

# Vind på de fejl, du begår

Nu har jeg lige brugt et kapitel på at sige, at du ikke må begå fejl - og nu skriver jeg så om at vinde på dine fejl? Den er god nok. Sagen er nemlig, at medmindre du er et overmenneske, vil du begå fejl. Nogle af dem vil være store - men de fleste forhåbentlig små og til at rette op på. Og netop det at rette op på fejl er, hvad dette kapitel skal handle om.

### En fejl opleves forskelligt

Nogle mennesker oplever fejl som en direkte personlig fornærmelse - hvad nogle af dem faktisk også kan være. Andre tager mere afslappet på det og anlægger en holdning a la "Pyt med det - vi kan alle fejle". Det er de sidste af slagsen, du især skal tage dybt alvorligt, for de er tikkende bomber, der bare venter på at eksplodere mellem fingrene på dig. Dem kommer jeg tilbage til om lidt.

Kunden, der føler sig personligt fornærmet af din fejl og mener, at nu styrter verden i grus, føler sådan grundet temperament (de er lidt hidsige i aftrækket). Det skønne ved sådan nogle småkoleriske mennesker er, at de falder ned lige så hurtigt, som de røg op. Og de kan stadig være mægtigt fine kunder og dine gode venner efter deres udbrud af galde, hvis bare du tager dem alvorligt, mens de er oppe at køre i overgear.

#### Den hidsige kunde

Ham eller hende kender vi alle sammen. Din fejl udløser en rasende mail eller et heftigt og telefonrørssmeltende opkald, hvor stemmen går i falset. Stavefejlen på den hjemmeside, du lige har leveret - og som du kan rette på et øjeblik - udløser en reaktion, der ville være mere passende, hvis du lige havde klippet halen af kundens puddelhund.

Det gode her er, at ham eller hende i den anden ende udløser sin vrede og/eller skuffelse i et enkelt udbrud. Når det er overstået, starter den konstruktive fase, og det er her, du overtager scenen.

#### Anerkend alvoren i fejlen

Du må aldrig, aldrig nogensinde bagatellisere din fejl overfor den hidsige kunde. Det vil jo være det samme som at sige til ham, at han er en hysterisk bandit ude af balance, siden han tager sådan på vej. Det er han måske også, men det er altså ikke dit lod i livet at vifte ham om næsen med det faktum. I hvert fald ikke hvis du vil beholde ham som kunde.

Tag ham alvorligt. Se fejlen, og fortæl ham, at du ser den. Beklag den overfor ham, og lad nu være med at falde i den fristende grøft at skyde skylden på andre. Amerikanerne har et fedt udtryk - de taler om "Own your faults". Altså, at du skal eje / anerkende dine fejl.

Det er voldsomt afvæbnende på selv den hidsigste trold, hvis du med det samme siger: "Det kan jeg godt se - det dur bare slet ikke. Jeg vil med det samme sørge for, at det bliver rettet og give dig besked med det samme, det er udført. Lad mig vide, om der er andet, jeg kan gøre for at rette op på dette?"

Og så skal du selvfølgelig rette fejlen med det samme. Når du har gjort det, skal du huske på det foregående kapitel, og gå i gang med at finde de andre fejl. Var der ikke flere fejl - alt er bare i orden? Er du sikker? Tjek nu lige igen - så er alle glade.

### "Pyt med det kunden" - pas på her

Umiddelbart vil du nok mene, at den type kunde bare er den nemmeste? Du har fejlet, og når det bliver opdaget, kommer der en mail eller et opkald, der næsten er undskyldende. Det virker nærmest som om, at din kunde undskylder at ulejlige dig med den fejl, du har begået. Sådan nogle kunder, chefer, kærester m.m. har vi alle, og umiddelbart er de bare så nemme, ikke? De er ikke nemme - de sparer op på en konto, som du bare slet ikke har lyst til at hæve på! Frigiver de den konto, falder der virkelig brænde ned, og du er i alvorlig risiko for at miste dit job, kunde, kæreste osv.

#### Luk sagen helt og aldeles hver gang

Med den slags søde mennesker er det om muligt endnu mere vigtigt at få afsluttet enhver klage særdeles grundigt. Og med afsluttet mener jeg helt og fuldstændigt. Hvis der mangler det mindste hos denne type kunder i form af undskyldning, fejlretning, en venlig mail eller hvad det nu kan være, gemmes din fejl ind på en konto hos kunden, der står og samler op. Og der løber formidabelt høje renter på den slags konti.

Når ballonen så revner for dem, er det søde og forstående ovre, og du har en voldsom modstander. Hvorfor? Fordi de godt selv ved, hvor venlige, tålmodige og forstående de er. Og når det så misbruges af dig til at lade tingene sejle lidt, være langsom med fejlretning og den slags, bliver de opmærksomme på, at de faktisk bliver udnyttet for deres venlighed. Og det er der, duen bliver til en høg med skarpe kløer og smag for blod.

Det slagsmål skal du ikke ind i - og faktisk er det jo også forkert at forskelsbehandle mennesker negativt, fordi de er søde og forstående, ikke?

#### Evnen og viljen til at rette fejl

En klog mand sagde engang til mig, at man ikke skal bedømme mennesker på de fejl, de begår - men på deres evne og vilje til at rette dem. Og det er faktisk sådan, de fleste mennesker bedømmer - både de koleriske og de evigt venlige.

Prøv selv at tænke tilbage på en situation, hvor du har fået noget leveret med fejl - og hvor leverandøren beklagede og fejlrettede hurtigt, effektivt og uden yderligere problemer. Tænker du nogensinde negativt om den leverandør? Du kan måske nok huske fejlen, men egentlig fylder det mere, at den blev rettet prompte og uden diskussion. Er det ikke rigtigt?

Sådan er det, og det er derfor, du skal tage dine fejl alvorligt. Du har nemlig altid muligheden for at rette dem og vende hele forløbet til noget positivt for din kunde (eller kæreste, arbejdsgiver osv.). Og så har du dem stadig, kan tjene penge på dem (hvis det er kunder eller arbejdsgiver - din kæreste tjener du nok ikke på) og - nok så vigtigt - de taler stadig pænt om dig ude i byen. Og det er det, du skal leve af.

Evnen til at rette fejl - den har du selvfølgelig. Har du ikke, er du i den forkerte branche. Og så er der viljen - og den må vi også antage, at du har. Og dermed har vi det på plads. Du skal så bare huske - hver eneste gang - at demonstrere vilje og evne til at "eje" dine fejl og rette dem. Og så lære af dem selvfølgelig, for det bedste er nu engang at undgå dem.

#### Folk må aldrig føle sig glemte

Et godt råd til dig: Når du har begået en fejl, rettet den og skældt ud på din hund, medarbejder eller dig selv over sagen en dags tid eller to, skal du runde af.

Det gør du ved at tage kontakt til din kunde pr. telefon eller personligt. Beklag den dumme fejl endnu engang, og spørg ind til, om alt nu er, som det skal være. Det kan lyde banalt, men der er mange point at hente i den adfærd for dig, og det er slet ikke ualmindeligt at score sig en ekstra ordre i sådan en samtale.

Du viser også, at du har taget situationen alvorligt, og at den har haft betydning for dig. Ved du hvad? Hvis du en dag har glemt at skrue en vandhane ordentligt fast for mig, betyder det altså noget for mig, at du viser mig, at du faktisk var ked af fejlen og vil være sikker på, at jeg nu er en glad mand igen.

Hvis nu der har været tale om en lidt større fejl, kan det faktisk være en god ide at sende blomster, en flaske vin eller hvad der nu passer til lejligheden. Det koster dig så lidt - og det er 100 gange billigere end at miste en kunde eller få dårlig omtale. Alle mennesker kan lide en "undskyldningsgave" - spørg bare din kone eller dig selv, hvis du er et gift eksemplar af kvindekønnet.

## Hvad du kan lære af ænder

Dette handler ikke om Andeby og Anders And, selvom jeg er af den generation, der fik en væsentlig del af den kulturelle påvirkning fra ænderne og de andre karakterer i Andeby. Faktisk handler dette om rigtige ænder.

Har du nogensinde siddet ved en dam eller en sø, hvor der svømmer ænder rundt? Det har du sikkert. Og du har set dem glide ganske roligt hen over vandet, mens de hyggeligt snadrer, og hvad ænder nu ellers gør.

Mens de i al ro glider hen over overfladen, sker der en masse lige under vandspejlet. Deres fødder padler som sindssyge! Det kan du bare ikke se. Hold lige fast i det billede et øjeblik.

#### Vær som en and

Indtrykket af den rolige og hyggelige andefar eller andemor spoleres ikke et øjeblik af, hvad der sker under overfladen. Nå ja - det kan være, jeg har ødelagt idyllen for dig med indledningen til dette kapitel, men det må du tilgive mig. Du kan nemlig lære meget af ænder.

Mens roen er til stede på overfladen, padles der dygtigt igennem under overfladen. For anden er det en instinktiv aktivitet, der foregår - og den løser et formål: Fremdrift.

På samme måde kan du sagtens løse en masse af dine formål: Vær rolig på overfladen, og lev fint med, at du padler som en sindssyg inden i dig selv for at nå frem. Du vil nemlig, med de teknikker jeg deler med dig her, kunne opnå en stedse mere instinktiv og dermed mindre anstrengende padlen under overfladen og alligevel nå frem. For andre at se i komplet ro - med overblik og overskud. Og det indtryk er noget nær det mest magtfulde, du kan give. Du kender det godt fra dig selv, når du oplever mennesker i total ro i en presset situation, ikke? Det kan være ambulanceredderen i blod og indvolde til knæene og med en knusende ro - eller brandmanden med flammer omkring sig, der bare handler. Den slags mennesker har vi tillid til.

Netop tilliden til kompetencen, overblikket og roen trækker succes med sig som intet andet. Det gælder, uanset om du er selvstændig, hjemmegående, ansat eller noget helt andet.

Vær som en and: Rolig på overfladen og i fuld skrue under den.

Hvis du kan opnå den indre ro, der faktisk tillader, at du padler som en vild, uden det får indflydelse på resten af dig, har du det måske stærkeste værktøj overhovedet til at opnå succes. For at opnå den ro skal du træne. Og du skal opøve tankeprocesser, der indarbejdes så dybt i dig, at du går fra bevidste handlinger til instinktive handlinger. Når du når dertil, kan du håndtere situationer med en tilsyneladende knusende ro - og bevare dine kræfter og dit overblik. Det kan du, fordi de instinktive handlinger - som jeg tolker det - trækker på et helt andet sæt kræfter, tanker, muskler m.m., end de bevidste gør.

# Snipers i Sarajevo

Denne historie har jeg fået fortalt af en nær ven. Om den er fortalt helt korrekt, ved jeg ikke. Men den er genfortalt af mig her, som jeg fik den fortalt. Og jeg har besluttet at dele den med dig, fordi jeg har delt den med andre tidligere, der har haft stor glæde af den som inspiration til at ændre deres måde at møde problemer på. Så hvem ved - måske kan du også bruge den til noget.

### Sarajevo engang i 90'erne

Det gamle Jugoslavien var i total opløsning, og overalt i general Titos gamle land led mennesker i helt ufattelig grad. Gamle naboer og venner blev til fjender, og menneskelig ondskab og afstumpethed dukkede frem overalt. Et af de steder, hvor det var rigtig slemt, var i Sarajevo-byen, der engang havde været vært for vinter OL.

Befolkningen i Sarajevo var under belejring, og fra højdedragene omkring byen regnede det ned med granater og snigskytters minutiøst placerede projektiler. Situationen var aldeles desperat i byen, og verden så til i rædsel. Til sidst blev det for meget for verdenssamfundet, og via den koalition af lande, der havde engageret sig i forsøget på at skabe fred i det plagede land, blev det besluttet at sætte elitesoldater ind for at fjerne de snigskytter og morterreder, der gjorde livet i byen til et 24 timers mareridt.

Og sådan gik det til, at vores hovedperson i denne fortælling befandt sig sammen med fem andre i en patrulje en meget tidlig morgen et sted på en skråning over Sarajevo. Opgaven var som de foregående dage - at sikre de bedst tænkelige efterretninger, inden snigskytterne og morterrederne skulle tages ud i et koordineret raid.

Som de foregående dage gravede patruljen sig ned - godt camoufleret og spredt over et lille område på skråningen. En times tid senere ankom så en gruppe på fem mand - to snigskytter og tre til at styre en morter. Det eneste, der ikke var helt efter planen var, at gruppen slog sig ned et andet sted, end de havde gjort tidligere. Og det var ikke verdens heldigste sted, for de grupperede sig bogstaveligt talt ovenpå vores ven.

Helt præcist lå han mindre end 1 meter fra de tre med morteren og 5-6 meter fra de to snigskytter. Og det værste var at takket være en kommunikationsfejl eller en misforståelse, var resten af hans patrulje i skjul præcist så langt væk, at de ikke havde opdaget de fem fjenders ankomst i mørket. Situationen kunne ikke være mere kritisk for vores ven.

### Gu' vil jeg ej dø nu

Forestil dig det lige. Du ligger under græs og grene i minutterne, inden solen står op, alene og omgivet af fem drabsvante fjender, der uden at blinke vil dræbe dig. Du ved, at om få minutter er der så meget lys, at du sikkert vil blive set. Enhver lyd, du laver, vil omgående afsløre dig. Og skal en af fjenderne træde af på naturens vegne eller noget andet, er det næsten 100% sikkert, at han vil træde på dig og dermed opdage dig.

Det er i den slags situationer, at de fleste mennesker vil gøre, hvad de fleste mindre dyr gør: Ligge musestille og håbe på en hurtig død. Og det var vel egentlig også, hvad vores ven sagtens kunne have tilladt sig at gøre, men det gjorde han ikke.

Han evaluerede situationen, og det tog ikke mange sekunder at konstatere, at den var nærmest håbløs. Det var så lige der i det erkendelsens øjeblik, at han kunne have givet op og ventet på døden. Takket være sin træning og en indædt overbevisning om at det at give op ikke er en mulighed, ræsonnerede han i stedet: Mine chancer for at overleve dette ved passivitet er absolut nul. Jeg bliver opdaget om senest 5-10 minutter, og så er jeg død. Det vil sige, at en hvilken som helst anden handling end passivitet er bedre. OK - hvilken handling skal jeg så udføre?

Han vurderede derefter placeringen af hver af fjenderne, skudlinjen til hver af dem og hver enkelts fokus. Fem mod én er ikke gode odds, men hvis det nu kunne blive fire mod én? Han vurderede, at han kunne fiske sin kniv frem og bruge den på den nærmeste af fjenderne - og så give ild mod resten af dem, inden de opdagede, at der var blevet én mindre af dem. Og som noget ganske menneskeligt håbede han på, at hans kammerater kunne nå at komme ham til undsætning, når først det gik løs.

Han gennemgik planen endnu to gange i hovedet, mens han begyndte på den pinefuldt langsomme proces at frigøre sin kampkniv og sin H&K MP5 SD maskinpistol.

Øjeblikket kom, da den nærmeste af fjenderne satte sig ned på knæ med ryggen til ham mindre end en meter væk. Han rettede sig op og tog fjenden ud med sin kniv i én bevægelse kombineret med, at han lagde sin maskinpistol i skudstilling. Han havde klart skud til de fire andre, og han tog det. Umiddelbart efter afgivelse af skud var der stille - en MP5 SD er i øvrigt lyddæmpet, men ikke mere end at den skam kan høres. På få sekunder var det hele overstået, og resten af patruljen var omkring ham og kunne sikre området.

Og det var nok fortælling fra en mørk tid i Europa. Nu skal vi til moralen i historien.

### Der er altid veje ud - du skal bare huske at se dem

Når vi mennesker mødes af problemer - sådan rigtige af slagsen - er de fleste tilbøjelige til at "gå i sort". Følelsen af håbløshed rammer med lynets hast, og enhver handlekraft er lammet. Man kan godt sige, at der opstår en slags tunnelsyn - og at det eneste, man kan se, er katastrofen, rædslen og det forfærdelige, der har ramt én. Og så er det, at vi lægger os ned i græsset ligesom en hare gør det, når ræven står med savlende mund over den og ved, den har sikret aftensmaden.

Det er en naturlig refleks hos os, vi har båret med os fra urtiden, hvor vi som aber engang blev klonet med nogle rumvæsener, der gjorde os til de mennesker, vi er i dag - eller hvordan vi nu er opstået. At gå i skjul, når vi rammes af problemer, er altså en instinktiv handling, og du ved godt, hvad man kan med sådan nogen, ikke? Nemlig - de kan trænes væk. Det fortæller jeg en del om i næste kapitel lige om lidt.

Husk på, at der altid er veje at gå, uanset hvor vanvittigt håbløs en situation ser ud. Og jeg er ikke bange for at generalisere her. Der kan altid kæmpes for at vende en situation. Om du så er faldet ud af et vindue fra 20. sal, er det ikke forbudt at se, om du kan styre dit fald mod en markise og dermed opnå en mikroskopisk chance for at overleve.

Du gør dig ingen forestilling om, hvor fantastiske ressourcer du besidder og kan udnytte, hvis du bare kan holde panikken og tanken om at opgive væk.

Og nu er vi så nået tilbage til vores ven soldaten fra Sarajevo. Hans situation var ret træls for nu at sige det på jysk. Men alene hans modvilje mod at give sig gjorde, at han var i stand til at komme ud af den. Hans modvilje var sikkert en kombination af en genetisk betinget stædighed og en masse træning. Det genetiske kan du ikke gøre noget ved, men træningen kan du!

Husk på historien om soldaten, hver gang du står i en uoverskuelig problemstilling. Husk på, hvad han gjorde. Han evaluerede, tillod sig et øjebliks ro til at overskue hele billedet - og så lagde han en plan. Han gjorde det vel vidende, at den ikke havde store chancer for at lykkes, men en plan var det da. Og alternativet var den visse død. Altså kunne han sige, at enhver handling ville medføre bedre chancer end panik eller passivitet.

Og ved du hvad? Det gælder i hver eneste mulige problemstilling du og et hvilket som helst andet menneske kan blive udsat for. I slemme situationer sker der tit det, at tiden synes at stå stille et øjeblik. Det ved du, hvis du har været involveret i en ulykke eller sådan noget. Men ved du hvorfor, det er sådan?

#### Menneskets superkræfter

Det er sådan, fordi du, jeg og alle andre har en Supermand inden i os. Vores hjerne kan i korte øjeblikke geare sig selv op til overmenneskelig kapacitet via adrenalin, hormoner og andet kemisk halløj, jeg ikke kender. Men som jeg ved er der. Tiden føles sat i slowmotion, fordi din hjerne er i stand til at kapere og behandle tusinder af gange mere information end normalt. Og det skal du lade den gøre, for det er i de øjeblikke, du finder vejen ud og videre. Det kræver "bare", at du lader den gøre det i stedet for at lade urkraften i dig kræve underkastelse og overgivelse.

Tag dig et øjeblik, vurder og evaluer - og så skal du handle. Jeg kalder det at "skynde sig langsomt".

Begynd i det små med at huske historien om soldaten, hver gang du mødes af et problem. Husk at vurdere, evaluere, beslutte en handling og udføre den. Du vil opdage, at det bliver en indgroet vane - en metodik. Og den kan redde dit liv, din virksomhed, dit parforhold eller måske bare den friture, der om 10 sekunder begynder at brænde i dit køkken.

# Ro og overblik er tillært

Selvfølgelig er der nogle mennesker, der bare er født rolige og med et næsten overnaturligt overblik - men det er godt nok ikke ret mange. Næsten alle med de egenskaber har lært dem, og det er jo en skøn ting at vide, for kan andre lære det, kan du også.

Jeg har haft den luksus at færdes i forskellige miljøer gennem mit liv, hvor netop ro og overblik blev trænet til næsten tænderskærende ulidelighed. Men det virker - altså træningen. Nogle kalder det optræning af muskelhukommelse, men den vil jeg ikke helt være med til. Muskler er dumme! Det er din hjerne, der styrer musklerne, og det er altså den, vi skal træne på. Og det er faktisk ikke så svært, som det kan lyde.

Vi skal igen en tur forbi faldskærmsverdenen, for der er nogle knaldgode eksempler på øvelser, som du kan konvertere til din virkelighed. Uanset om faldskærmsspring siger dig noget eller ej: Læs lige nedenstående indledning for forståelsens skyld.

#### Nødproceduren

Alle, der skal springe faldskærm, skal lære nødproceduren. Det er den, der skal gennemføres, når skærmen ikke folder sig ud. Det er en yderst simpel procedure at udføre, men da den skal udføres i en situation, hvor du falder mod jorden med over 200 km/t og kun har få sekunder tilbage før de sidste kritiske 10 centimeter inden jordens overflade, skal den kunne udføres instinktivt. Når den er nødvendig at udføre for en springer, er betingelserne så dårlige, som de kan være. Der kan være liner, der er filtret ind i grejet, springeren kan være blevet snurret ekstremt hurtigt rundt af en defekt skærm og mange andre spændende sager.

I sådan en situation er det bydende nødvendigt, at al hjernekapacitet er til rådighed til at træffe beslutninger og udføre andet end lige selve nødproceduren. Altså skal den fysiske nødprocedure kunne udføres instinktivt og uden brug af tankekraft i det øjeblik, det er besluttet at udføre den. Og det lærte vi så folk at gøre, og de lærte det alle sammen. Eller rettere: De fleste lærte det. Nogle få var så blokerede i deres hjerner, at de ikke magtede at "give slip" og lade instinkterne tage over. De kom ikke op at springe.

### Kig - Ræk - Træk

Den remse på tre ord har jeg sagt, hvisket, brølet, skrevet og sunget i så mange år til reelt flere tusinde faldskærmselever, at jeg - selv her så mange år senere - kan den i søvne. Kig på "cut away håndtaget", ræk ud efter det og hold hånden på det. Kig derefter på reserveskærmshåndtaget, træk cut away håndtaget, ræk ud efter reservehåndtaget og træk det. Og lav så en styreprøve.

Nu er dette ikke et faldskærmskursus, så de finere detaljer i den procedure vil jeg undlade. Men en smule vil jeg dissekere den alligevel, for den giver dig en indgangsvinkel til, hvordan du kan dissekere andre procedurer, du helst skulle kunne udføre instinktivt.

Faldskærmseleven (og den erfarne springer) skal KIGGE på håndtaget først (de sidder på brystet - det første i højre side og det andet i venstre side). Han skal KIGGE, fordi han skal konstatere, at det sidder, hvor det skal. Har det nu forskubbet sig lidt, skal hans hænder vide, hvor de skal hen.

Så skal han RÆKKE efter det - det giver lidt sig selv. Og så skal han TRÆKKE det. Når han har gjort det, er hovedskærmen frigjort fra seletøjet, og nu skal han gentage proceduren: KIG efter håndtaget (nu er det håndtaget i venstre side), RÆKKE efter det og TRÆKKE det. Når så reserveskærmen har foldet sig ud, er det jo bare ren skovtur resten af turen.

En meget stor del af de situationer, du kan komme ud for i livet af mere fysisk karakter, kan du optræne dig selv til at håndtere uden bevidst brug af hjernen ved at dissekere processen som ovenfor beskrevet. Og så øve den igen og igen og igen. Vi trænede springerne ved at konfrontere dem i tide og utide med et krav om at simulere en komplet nødprocedure. Og det interessante var, at efter et tilpas stort antal øvelser efterkom de ordren uden at blinke, uden at tænke og i fuldstændig ro. Og det var lige der, vi ville have dem. Jeg har gået hen til soldater, der stod og snakkede, sagt hej og pludselig kommanderet "Nødprocedure" og set dem udføre den omgående, uden tøven og næsten uden at blinke.

Det er ikke kun situationer af fysisk karakter, du kan optræne dig selv til at håndtere på rygraden - det er faktisk alle mulige situationer. Og det kan betale sig at opøve de færdigheder.

#### Det er ikke enten maskine eller menneske - tværtimod

Jeg har af og til mødt argumentet, at det er en skidt ting at reagere som en (velsmurt) maskine på begivenheder og tildragelser. Det er noget sludder, for evnen til at reagere på rygraden giver dig nemlig noget, du bare ikke kan købe for alt det guld, der er i verden: Mentalt overskud til at være menneskelig, til at være empativ og til at føle.

En professionel soldat kan adskille og samle sit våben i bælgravende mørke, eller mens han diskuterer politik eller fodbold. Det kan han, fordi han har øvet denne livsvigtige ting til bevidstløshed, og derfor kan han udføre den uden at bruge den del af hjernen, der diskuterer politik m.m. Han kan være 100% opmærksom i diskussionen, lytte og reflektere, og du vil ikke opdage, at han er i gang med at samle sit våben, hvis du ikke kan se ham. Du vil opleve en and på vej hen over dammen - billedligt talt.

Den professionelle sælger kan være dybt og inderligt engageret i en samtale med dig, mens hans instinktive hjerne bearbejder og vurderer, hvordan han skal sælge ind til dig. Du opdager det ikke - han er en and roligt svømmende (men under overfladen er der gang i processerne). Jeg tror, du har billedet nu?

### Jo mere instinktiv tænkning - jo mere frihed

Mennesker, der er vant til at tænke og agere på ovenfor beskrevne måder, er lykkeligere mennesker end dem, der ikke gør det. Sådan er det bare, og det er der nogle ganske simple og logiske forklaringer på.

Når du er blevet vant til at indøve rutiner til en række af livets tildragelser, vil du stille og roligt opleve, at du har færre bekymringer. Det skyldes, at vi mennesker er sådan indrettet, at vi bruger en del af vores bevidsthed i alle døgnets timer til at beskæftige os med bekymringer over, om vi nu kan klare det ene og det andet. Kan vi klare os ud af en skarp situation i trafikken? Hvad nu, hvis der går ild i mit hus? Hvad nu, hvis mit job forsvinder i morgen? Og meget mere af den slags.

Får du først under huden at indøve rutiner til at løse udfordringer, vil du finde det lettere og lettere at forberede dig på skarpe situationer, have en handleplan og være tryg ved den. Og så sker det forunderlige, at bekymringen minimeres dramatisk. Det er stadig ikke rart at tænke på, at der kan gå ild i dit hus, men hvis du har en indøvet plan for, hvad du skal gøre, hvis det sker, ændres bekymringen til blot at være "en tanke om noget, du ved, hvordan du skal håndtere".

#### Mod er ikke mangel på frygt - det er kontrol af frygt

Brandmanden, der løber ind i det brændende hus for at redde nogen, er ikke frygtløs. Hvis han var det, var han livsfarlig for sig selv og sine kolleger. Men han har sin frygt under kontrol takket være viden og træning. Ligesom faldskærmsspringeren, soldaten, politimanden og mange andre.

Frygt udenfor kontrol er blandt vi menneskers største hæmsko. Basalt set er det frygt, der afholder ungersvenden fra at byde den smukke pige op til dans, afholder dig fra at tage imod tilbuddet om det spændende job i udlandet og så videre. Og frygten vinder, fordi du ikke har den indre ro, som du kunne have.

At overkomme frygten, så du har kontrollen over den, handler kun om øvelse. Alle kan gøre det, og jeg ville sådan ønske, at alle gjorde det. Jeg vil i det følgende beskrive min fremgangsmåde til at håndtere frygt, så den kommer under min kontrol - helt fra bunden.

Uanset om du bor i lejlighed eller hus, vil jeg bede dig gennemføre øvelsen i næste afsnit minutiøst - naturligvis med de tilpasninger, du nu engang er nødt til at give den, for at den kan passe til din virkelighed.

Efter øvelsen skal jeg nok forklare dig noget mere om formålet med den. Lov mig, at du ikke smuglæser forbi den - du skal nok få den forklaring bagefter.

### Lav en beredskabsplan for ildebrand i dit hjem

Nu lægger jeg ud med en påstand: Du har ikke en sådan plan i dag, og tanken om ildebrand i dit hjem vækker en dyb rædsel i dig. Har jeg ret? Hvis jeg tager fejl, er du enten uden fantasi til at forestille dig dit hjem som et brølende flammehav - eller du har allerede en plan. Jeg tager afsæt i, at jeg har ret. Og nu skal vi i gang med den plan:

- 1. Start med at udpege alle de mulige flugtveje, du har ved en brand. Bor du højere end stuen? Har du brug for en rebstige for at komme sikkert ud og ned? Hvor er evt. nødudgange i din ejendom? Er flugtvejene tilgængelige?
- 2. Hvordan kan du opdage en brand har du røgalarmer i alle rum? Hvis du ikke har: Køb dem, og sæt dem op i dag.
- 3. Hvor har du evt. ildslukker? Kan du komme til den, uanset hvor du er, når branden opdages? Måske skal du have en ildslukker mere? Eller din første?
- 4. Hvem skal du redde udover dig selv kone, mand, børn, kæledyr? I hvilken rækkefølge vil du redde dem ud?
- 5. Hvordan ringer du efter hjælp? Er din mobiltelefon ved dig også når du sover?
- 6. Er husets beboere fortrolige med den plan, du har lagt? Sørg for, at de er. Øv planen med alle, der er gamle nok til det. Og nej det er ikke tåbeligt. Der er altså en grund til, at f.eks. søfolk på skibe har brandøvelser igen og igen og igen.

Nu har du en plan, hvis der skulle udbryde ildebrand i dit hjem. Og det er så her, du skal være ærlig - bare overfor dig selv - og indrømme, at der var op til flere ting, du lige skulle have styr på, i fald der skulle blive brand. Har jeg ret?

Mærk så efter inde i dig selv, om ikke din plan og din nyfundne bevidsthed om, hvad du skal gøre, hvis det værste skulle ske, og du vågner midt om natten i et helvede af røg og flammer, har givet dig en ro og en styrke?

Ildebrand er stadig noget grufuldt noget at tænke på, men du vil med garanti tænke på muligheden med en vis ro og overbevisning om, at du ved, hvad du skal gøre. Og så er det knapt så rædselsvækkende.

#### Hvad er så læren af den øvelse?

Det, jeg har villet bringe til dig med øvelsen, er måden at tænke på. Du har en potentielt mulig situation (ildebrand, tab af job etc.). Du sætter de mulige komplikationer op én af gangen, vurderer dem og behandler dem MED EN LØSNING. For eksempel den med at bo på 1. sal, hvor du lige var en tur i Silvan og købe en rebstige, så du ikke behøver brække dine ben, hvis du skal hurtigt ud.

Ved på forhånd at opstille hver komplikation i en problemstilling, definere en løsning på den og sikre, at du kan udføre den løsning, har du ændret et problem til en udfordring. Det er en floskel ja - men der er stor forskel på problemer og udfordringer.

Og du har øvet hver af de fundne løsninger, så du er sikker på, at du kan udføre dem i en skarp situation.

Skulle det værste ske og ildebranden bryde ud, vil du kunne håndtere det, redde alle ud og selv komme ud, fordi du på forhånd har sikret dig, at det kan du.

#### Lav nu flere beredskabsplaner

Du kan nu gå videre med at lave flere lignende planer for de problemstillinger, du kan risikere at blive udsat for. Hvis du mister dit job, kan du have en plan klar for, hvad du gør med banken, kreditforeningen, billnået og alt det der.

Og det er så nu, du skal tænke: "Hallo! Man kan da ikke lave beredskabsplaner for alt, der kan ramme et menneske i livet!".

Det er så sandt, som det kan være. Selv ikke den vildeste fantasi kan forudsige, hvad der kan ske. Og det gør heller ikke noget, for der er nemlig sket noget med dig, mens du lavede beredskabsplaner og handleplaner for det, du **kan** forudsige: Du har fået FRIGJORT en hulens masse hjernekapacitet, der nemlig ikke længere bliver brugt på angst og ængstelse overfor de ting, du har planlagt dig ud af.

Der sker det (det er sket for samtlige de mennesker, jeg kender til, der har adopteret metoden), at du bliver bedre til at problemløse i realtid så at sige. Din evne til at se, vurdere og håndtere en akut problemstilling er blevet styrket af to faktorer:

- 1. Din frigjorte hjernekapacitet i den del af hjernen, der skal løse problemer
- 2. Din nye vane med at rationalisere på ethvert problem og så løse det

Du er ganske enkelt blevet et af de mennesker, der bare har overblik, kan håndtere øjeblikkeligt opstået pres og alligevel bevarer roen. Du er simpelthen blevet... en and!

#### Er det virkelig så simpelt?

Ja, det er! Jeg beklager overfor alle psykologer, psykiatere og andet godtfolk, der sikkert vil ryste på hovedet af min til tider stærkt simplificerede og - nå ja indrømmet - firkantede tilgang til verden.

Sagen er, at jeg har set mennesker, der har været meget syge af angst, fobier, depressioner og andet skidt rejse sig og blive overskudsmennesker med denne metode. Og nej - jeg siger ikke, at du kan helbrede en angstneurose eller en depression ved at benytte "handleplan-metoden", men du kan frigive så meget kapacitet i din plagede hjerne ved at benytte den, at der bliver hestekræfter til overs til at helbrede. Og det er altså sådan, det fungerer. Fuldstændigt som med et træ, der er ved at vælte. Støt det, fritag det for kampen om at stå fast, og rødderne vil få kræfter til at tage et fornyet greb i jorden.

Vi mennesker udnytter kun en lille del af vores hjerne, og den kan altså kun håndtere så og så meget. Hvis en for stor del af kapaciteten bruges på bekymringer over ting, vi kan planlægge os ud af med "handleplan-metoden", bliver resten overbelastet. Og så er vi inde i en spiral, der desværre alt for ofte forsøges brudt med psykofarmaka, der griller hjernen endnu mere.

Frigiv kapacitet - lav handleplaner for de nemmeste ting først. Så de lidt sværere ting. Og pludselig bliver det nemmere og nemmere at lave disse handleplaner, og en dag opdager du, at du kan tænke på potentielle problemer og bare sige: "Det løser jeg sgu', hvis det skulle vise sig".

Når du er nået dertil, er du friere, stærkere og en potentiel vinder - uanset hvad du kaster dig ud i. Og det er ikke så ringe et sted at være i livet. Start i dag, ikke?

#### Paretos lov

En af denne verdens besynderligheder er Paretos lov. Kender du den? 80/20 reglen hævder, at den mindste del af alle årsager, alle input og al indsats sædvanligvis fører til den største del af alle resultater, output eller belønning.

Jeg nævner den her i afslutningen af dette kapitel, fordi den passer ind her - og fordi jeg i næste kapitel vil gå lidt mere i dybden med den.

Prøv at vurdere på, hvilke af dine problemstillinger, der fylder mest. Jeg vil vove den påstand, at 20% af dine problemer optager 80% af din hjernekapacitet. Og det vil de gøre, indtil du transformerer dem efter den opskrift, du lige har lært. Når du har gjort det, vil 80% af dine udfordringer og problemstillinger optage 20% af din hjernekapacitet. Og tænk lige på, hvad du så kan udrette nu, hvor du har byttet om på de to tal. Nu har du 80% af din hjernekapacitet til rådighed til at tjene penge, skaffe dig og dine et lykkeligere liv, og hvad der nu ellers trigger dig. Interesant, ikke?

# Respekter Paretos lov

Uanset om du stræber efter at få mere fritid, tjene flere penge, være lykkeligere, tabe dig eller noget helt andet: Tager du Pareto lov til dig og udnytter den, vil du kunne skabe små mirakler i dit liv hver eneste dag. Og nej - der er ikke noget hurlumhej gemt her, ingen kosmiske kræfter eller indiske guruer. Bare en naturlov, der er genetisk indkodet i os alle - jeg ser ingen anden forklaring på denne pudsighed, der holder vand i alle sammenhænge. Altså indtil du aktivt går ind og ændrer på tingenes tilstand. Og tro mig: Det kan i den grad betale sig at gøre.

#### Hvad handler det om?

- 20% af de kriminelle er ansvarlige for 80% af kriminaliteten
- 20% af trafikanterne forårsager 80% af uheldene
- 20% af børnene opnår 80% af de mulige, uddannelsesmæssige kvalifikationer
- 20% af tæpperne i dit hus vil blive udsat for 80% af slitagen
- 20% af dit tøj vil være i brug 80% af tiden

Og sådan kan vi blive ved længe endnu. Det er for eksempel også 20% af din vennekreds, du ser 80% af den tid, du ser venner. Og det er 20% af dit arbejde, der genererer 80% af værdien af dit arbejde. Eller 20% af dine kunder, der står for 80% af din omsætning.

På det menneskelige plan er det 20% af din partners fejl, der står for 80% af din irritation over ham/hende. Det er såmænd også sådan, at 20% af dine handlinger reelt skaber 80% af din lykke. Og endnu mere væsentligt: Det er 20% af dine uhensigtsmæssige aktiviteter/handlinger, der skaber 80% af din frustration eller ligefrem ulykke.

Det her kan vi altså bruge til noget, hvis det kan lykkes os at vende hovedet, så vi begynder at betragte verden, dens opgaver, udfordringer og problemer set gennem 80/20 reglen. Mark Twain sagde engang: "I've had thousands of problems in my life, most of which never actually happened". Husk på, at 80% af din angst og bekymring stammer fra 20% af dine problemer. Eller sådan var det i hvert fald engang - nu er du jo begyndt at lægge handlingsplaner for dem, ikke?

#### Tid er i virkeligheden dit guld

Hvis jeg spørger dig, hvad din vigtigste ressource er, vil du måske sige, at det er din uddannelse, din partner, familie eller hvad ved jeg. Jeg tillader mig at sige, at du tager fejl. Din vigtigste ressource - uanset hvem og hvad du er - er tid. Og jeg skal begrunde den påstand her.

I vores samfund har vi bare travlt - hele tiden. Det skyldes en række uheldige konventioner fremelsket gennem generationer. For eksempel den konvention at et job er 37 timer pr. uge, at en selvstændig skal arbejde det dobbelte, at afdelingsmødet skal vare en time og meget mere af samme skuffe.

Lad os sige, at du er hamrende effektiv i dit job, hvor du skal være 37 timer pr. uge. I virkeligheden kunne du nå det hele på måske 20 timer pr. uge, men du skal jo altså være der de der 37 timer. Det betyder, at du pr. automatik får dine opgaver til at vare 37 timer hver uge. Sådan er det, og sådan er det jo meningen, at det skal være. Og i løbet af kort tid, vil du - hvis du kan se det - konstatere, at du bruger en masse tid på at være ineffektiv. Du SKAL jo med til alle møderne, du SKAL jo vende hver opgave med den og den kollega eller chef.

Snart er det sådan, at du oplever at have travlt i alle 37 timer, selvom du faktisk kunne gøre dit arbejde på 20. Og det breder sig til tiden udenfor jobbet. I supermarkedet møder du Gerda nede fra badmintonklubben, og indkøbsturen kom til at vare to timer i stedet for en enkelt. Faktisk havde du ikke specielt lyst til at sladre med Gerda, men man skal jo være social. Og den tabte time gør, at resten af dagen og aftenen er blevet berøvet en time, du kunne have brugt til noget, der er godt for dig.

Hvis du har lyst til at fordybe dig yderligere i denne synsvinkel, vil jeg anbefale dig at købe bogen "4 timers arbejdsuge" af Timothy Ferriss. Den kan nok vende op og ned på de fleste, der læser den med åbent sind. Den er sine steder ganske overdrevet, men den er en herlig provokation. Læs den!

Når jeg påstår, at intet er mere guld for dig end tid, skyldes det oplevelser på egen krop og erfaringer med andres oplevelser. Alle drømme om noget andet ender altid ved tid. Bare jeg havde tid til at lære at tale kinesisk, tid til at fiske, tid til at starte mit eget firma og så videre.

Tid er det, du skal bruge, hvis du skal finde på nye ideer, nye veje, lære din partner bedre at kende, få et ordentligt forhold til dine børn eller tjene flere penge. Og tid er også den ressource, vi med absolut sikkerhed ved er begrænset. Vi skal alle dø, og vi har kun dette ene liv. Ja, jeg ved godt, at nogle mener noget andet. Mener du, at du har flere liv, kan vi vel alligevel være enige om, at du ikke ved det med absolut sikkerhed, ikke? Så lad os også være enige om, at det intet skader at få det fulde udbytte af dette liv, ikke? Skulle du nu tage fejl, ville det jo være brandærgerligt ikke at have givet den gas i dette liv.

#### Hvordan får du mere tid?

Der er ikke noget, der er mere simpelt - og alligevel er det bare så svært for så mange mennesker at skaffe sig den tid. Det skyldes 80/20 reglen og en anden menneskelig egenskab. Lad os lige vende den egenskab først.

Jo længere tid du har eller giver dig selv til en opgave, jo mere tid tager den at udføre. Lange deadlines er en forbandelse, der skaber mindre produktivitet. Det er ikke dig, der er noget i vejen med - det er simpelthen sådan, vi er skabt. Prøv at huske tilbage på sidste gang, du fik en opgave med en meget kort deadline, der i første ombæring så nærmest umulig ud, men som bare SKULLE nås. Hvad skete der? Du fokuserede 100% på den, fjernede alle distraktioner og gik mentalt i hyper-mode. Og du nåede det.

Lad mig give dig et eksempel, som jeg egentlig ikke er stolt af, men som viser, hvordan det fungerer. Da jeg var en dum knægt i folkeskolen og fik læseferie inden de eksamener, der skulle sende mig ud i verden, valgte jeg at bruge den på at feste, drikke og kysse piger. Det var ikke særlig smart, men det var altså, hvad jeg gjorde indtil omkring 36 timer før første eksamen, hvor min far og mor opdagede, hvad der foregik. Deres melding var krystalklar: "Du får læst det, du skal, og du går til samtlige dine eksamener og får karakterer, der er mindst lige så gode som dine årskarakterer. Og der er intet alternativ". Og tro mig - det var ikke mange gange i min opvækst, jeg fik den slags meldinger, så når de kom, var det alvor.

Jeg låste mig inde på mit værelse med bøgerne i fuld bevidsthed om, hvilke forfærdelige ting der ville ramme mig, hvis jeg ikke kom i det mål, der var dikteret mig. Jeg skal hilse og sige, at det var noget, der skabte fokus hos den unge rod.

Og det virkede. Jeg forlod folkeskolen med et gennemsnit i eksamenskarakter på 10,6 efter den gamle 13 skala. Og siden har jeg et utal af gange oplevet, at når jeg stod med en nærmest umulig deadline, skabte jeg og mine kolleger resultater, der faktisk var bedre end dem, vi skabte med masser af tid til opgaverne.

Jo kortere deadlines, du giver dig selv, jo mere fokuseret arbejder du med opgaven. Og det gælder faktisk i alle forhold. Spørg bare manden, der sender konen af sted på en uges ferie med hendes formaninger i ørerne om, at han skal have malet bryggerset, inden hun er tilbage. Han ved, hvor fokuseret sådan en opgave kan tackles aftenen inden, hun er tilbage.

### Selskabelighed efter 80/20 reglen

Det her er en af de lidt sværere at håndtere, men det gør den altså ikke mindre sand for en meget stor del af os. Der er undtagelser, der udgøres af virkelige selskabsløver, der bare næres ved enhver form for social omgang med andre - men de er egentlig ikke så mange. Jeg vil påstå, at for de fleste af os gælder, at 80% af fornøjelsen ved social omgang med andre kommer fra 20% af dem, vi omgås. Eller sagt på en anden måde: 80% af de mennesker, vi omgås, er os dybest set ligegyldige.

Når mennesker er os lidt ligegyldige, er det bestemt ikke, fordi de er dårlige mennesker eller mindre værd end os. Vi har bare ikke rigtig noget til fælles med dem og/eller de slider på os. Alligevel bliver mange mennesker ved at omgås andre, der bare fylder uden at give dem noget. Om det skyldes, at nogle mennesker måler egen social succes i antallet af bekendtskaber, eller om det skyldes berøringsangst for sandheden, skal jeg lade være op til dig at afgøre.

På samme måde vil jeg lade dig afgøre, om mit forslag her er noget for dig eller ej. Det kræver nemlig lidt is i maven at gennemføre det. Gør du det, vil du som belønning opleve en meget større glæde ved samvær med de mennesker, du virkelig klinger med, og du vil opleve en generel tilfredsstillelse ved ikke at spilde din tid.

Og hvad er mit forslag så? Sæt dig ned sammen med ham eller hende, du deler dit liv med, og evaluer jeres sociale cirkler. Find ud af, hvem I blot ser, fordi "sådan har det bare altid været", og hvem I virkelig får noget ud af at ses med. Lur mig, om ikke der dukker nogle stykker op, der er fyld. Om det lige er 80% af dem, I ser, må tiden vise.

Skær dem væk - altså dem, I ikke får noget ud af at ses med. Det kan lyde hårdt, men det er en befrielse at få det gjort. Jeg har selv været gennem øvelsen med min hustru, og vi gør den stadig af og til. Vi har begge fået et mere tvangfrit liv ud af det, og vi slipper for alle disse lamme og barnlige undskyldninger for ikke at kunne komme med til den og den fest og så videre.

I nogle tilfælde kan det være nødvendigt at tage en snak med de mennesker, du/I vil skære fra - men i mange tilfælde er det faktisk nok blot at undlade at tage initiativ til at ses. Prøv det!

Der er endnu en metode til at få mere tid - uanset om du er selvstændig eller lønmodtager. Desværre for Danmark og danskerne er det - i hvert fald i dele af landet - en metode, som mange ser skævt til, som er belemret med en række fordomme og konventioner. Og det er meget uheldigt, for i virkeligheden er metoden både yderst fornuftig, logisk og med til at styrke både dit lokalsamfund, hele samfundet og faktisk den globale økonomi. Mindre kan ikke gøre det - og den metode ser vi på i næste kapitel.

# Selvgjort er ikke velgjort

Jeg er en torsk til at klippe hæk! Jeg har skam forsøgt mig, og det resulterede både i et skrækkeligt humør over, at jeg var ude af stand til at få den forbandede hæk klippet bare en lille smule lige, at jeg blev forbandet træt i armene, klippede ledningen et par gange og stod tilbage med en skæv hæk og en pokkers masse afklip, jeg skulle samle sammen og skaffe af vejen. Med i historien skal lige, at den landejendom, jeg boede på, var velsignet med omkring 140 meter hæk. Derfor outsourcede jeg hækkeklipningen - og mødte alle fordommene mod at gøre det.

### Det kan du da gøre billigere selv

Det var min nabos første reaktion, da han nysgerrigt spurgte mig, hvem det var, der gik og klippede min hæk. Jeg fortalte ham, at det var Erik, der svingede hækkeklipperen - hvilket var i overensstemmelse med sandheden. Og jeg fortalte ham, at jeg skam betalte Erik for arbejdet. Naboen fik også at vide, at jeg betalte 600 kroner til Erik for at gøre det. Og så var det, at reaktionen kom: "Jamen 600 kroner! Det kan du da gøre billigere selv! Og hvorfor så få andre til det?".

Min i øvrigt rigtig rare nabo vidste godt, hvad jeg lavede - og at jeg blandt andet levede af at sælge min tid, samt at jeg arbejdede endda rigtig mange timer (jeg havde ikke selv taget min egen medicin helt dengang). Alligevel var det ham ubegribeligt, at jeg ville betale mig fra at få klippet min hæk, selvom han - udover sin viden om mit arbejde - også havde grinet omme bag ribsbuskene af min skæve hæk året før.

Så var det, at jeg følte, jeg havde en mission: At gøre det ubegribelige ressourcespild at hyre en havemand til noget fornuftigt for min nabo. Og bær nu over med min - omend forkortede så alligevel lange - forklaring på samtalen. Metodikken i pædagogikken kan du muligvis bruge til dig selv.

Jeg startede med at minde ham om, hvor pinlig min hæk så ud sidste år - og det kunne han tydeligt huske. Han kunne også huske, hvor svedig, hysterisk og olm, jeg havde været under processen. Faktisk havde han hørt nogle gloser undervejs, han ikke havde hørt før.

Jeg mindede ham også om, at jeg arbejde omkring 70 timer om ugen, og at jeg primært levede af at fakturere min tid. Det var han klar over, sagde han. Jeg fortalte ham så, at jeg solgte min tid til 1.200 kr. pr. time (det er nogle år siden), og jeg mindede ham om, at jeg sidste år havde brugt omkring seks timer på hækken. Og at jeg hadede hvert minut af de seks timer.

Lidt simpel hovedregning over hækken den dag i juni bragte os i fællesskab frem til, at jeg altså kunne have arbejdet i de seks timer og lavet i hvert fald omkring 6.000 kr. i omsætning i stedet. Nej - ikke 7.200 kr., for som alle, der sælger timer, ved, er det altså ikke alle timer, der kan faktureres.

Nu fyrede jeg så, hvad jeg troede, var dødsstødet af til min nabo - jeg sagde: "Erik går og klipper min hæk, mens jeg arbejder. Jeg laver 6.000 kr. og giver ham de 600. Det kan du nok se, er en god forretning, ikke?". Kom lige igen på den, tænkte jeg og glædede mig til hans betingelsesløse overgivelse til min logik. Men den fik jeg nu ikke. Jeg fik i stedet et eksempel på, hvor fastlåste mennesker kan være i dogmer, konventioner og traditioner.

Han lurede lidt på mit svar, og så kom det: "Jo - men du kunne jo have klippet hækken selv i din fritid, og så havde du stadig sparet 600 kr. Det havde været endnu smartere".

Jeg valgte at sige til ham, at det kunne der være noget om, og så gik vi over til at snakke om noget andet.

#### Tid er penge - i mere end én forstand

Nu er det jo ikke sikkert, at du har samme tilgang til tingene, som min gamle nabo havde. Men måske lidt? Hvis du har, skal du se at få vendt rundt på tingene, så du kan tjene flere penge, få et bedre liv og skabe indtjening for andre samtidig. Det er hele tre ting på én gang, og det er altså muligt at få med andet end et Kinderæg.

Gør du selv rent i dit hjem? Og hvis du gør, hvor lang tid bruger du så på det hver uge? Lad os sige, at du i alt bruger fire timer om ugen på det. Hvad ville det betyde for dig, hvis du ikke skulle gøre rent i fire timer pr. uge?

Hvis du er frisør, kunne du klare 2-4 kunder mere på de fire timer. Hvis du driver en webshop, kunne du skrive geniale nyhedsbreve og lave en masse gode produkttekster i de fire timer hver uge. Eller du kunne være sammen med dine børn, og vel at mærke være det 100% - eller endelig få lært italiensk, som du har drømt om i mange år. Du kunne altså få mere livskvalitet og/eller tjene flere penge ved at outsource rengøringen, og du kunne samtidig - hvis du tænker i de baner - glæde dig over, at du bidrager til et andet menneskes indtægtsgrundlag.

Du skal ganske enkelt kigge på, om du - målt i penge eller i livskvalitet - kan få udbytte af at lade andre udføre din rengøring, havearbejde og meget andet. Forestil dig, hvad fire ekstra timer pr. uge kan gøre for dig. Det kan være tid til at arbejde med det, du tjener penge på, tid til at slappe af, så du er mere effektiv, når du skal arbejde og meget andet.

Er du lønmodtager, er der en naturlig øvre grænse grænse for, hvor meget økonomisk du kan hente ved at outsource. Men du kan hente den fritid, du sandsynligvis føler, du mangler til at pleje dit forhold, nusse med ungerne, løbe en tur eller lære et nyt sprog.

Er du selvstændig, er øvelsen meget nemmere. Først en grundregel: Hvis du ikke kan tjene mere på fire timer i dit firma, end det koster at få gjort rent i fire timer, har du nogle helt andre problemer. Enten skal du se at få lukket dit firma, eller også skal du se at lære at få mere for dit arbejde. Sådan er det bare.

Og det er langt fra kun rengøringen, du skal se på. Hvad med din bogføring, telefonpasning, fakturering og meget mere? Hvis du er en talentfuld tømrer, er det overvejende sandsynligt, at du er en skovl til bogføring, hvorfor du skal bruge uforholdsmæssigt megen tid på det. Jeg har i mit tidligere virke som iværksætterrådgiver mødt mange selvstændige, der brugte ufatteligt mange timer på at fakturere og bogføre, fordi de havde som en genetisk betinget opfattelse, at det er "billigere at gøre det selv". Jeg mødte engang en håndværksmester, der fakturerede cirka hver tredje måned - nemlig hver gang banken ringede og sagde, at nu er kassekreditten ved at være opbrugt. Han havde en 3-4 svende ansat, så når det skete, var det altså ikke bare nogle få fakturaer, der skulle skrives. Han sad så et par dage eller tre inkl. lange aftener og kæmpede sig gennem dagsedler, materialelister med mere, som ingen kunne huske, for at få faktureret, hvad han og hans svende havde lavet for måneder tilbage.

Resultatet var det samme hver gang. Han kom for sent til de opgaver, han selv skulle udføre ude hos kunderne, fordi han sad på kontoret og baksede med fakturarer. Mange af fakturaerne var forkerte, fordi for meget var glemt. Og som ekstra glasur: Hans svende gik ude hos kunderne og manglede materialer, fordi mester ikke lige havde fået dem skaffet grundet de forbandede fakturaer. Og endelig måtte han stå til spanking hos sin revisor grundet de mange fejl i bogføringen.

Jeg fik den gode mester til at føje mig som en prøve, for den blotte tanke om at betale sig fra at få lavet fakturaer og ordnet bogføring var ham inderligt imod. Det var jo penge ud af lommen, som han sagde. Men jeg fik min vilje.

Vi fandt i fællesskab et kontorservicebureau, som kunne udføre opgaven, og det blev fikset således, at mester afleverede alt til bureauet af bilag. Og nok så vigtigt: Når en opgave hos en kunde var afsluttet, blev den sendt til fakturering. Resultatet efter et halvt år var til at tage og føle på.

Kassekreditten var der stadig, men den havde ikke været trukket på i næsten tre måneder, hvilket sparede ham for et femcifret beløb årligt i renter. Antallet af reklamationer over fakturaer var reduceret til næsten nul. Antallet af ventetimer på materialer etc. for svendene var nede på under 10% af, hvad det var før outsourcingen. Og så var der da forresten også ansat en svend mere, for den frigivne tid havde givet vores ven rum til at følge op på sine tilbud og deltage i flere licitationer. Nå ja - overskuddet netto var faktisk også øget.

Han var selvfølgelig en glad mand, og hans reaktion var da også: "Har du andre forslag til noget, jeg kan få andre til at lave?". Det havde jeg da, og dem vil jeg dele med dig om lidt i generelle vendinger.

Nu vil nogle måske mene, at det ville være smartere at ansætte en bogholder - måske på halv tid? Nej - slet ikke. Det ville være alt for tidligt i hans firmas udvikling. Sagen er, at også bogholdere bliver syge af og til, skal have børn, barsel osv. Ved at outsource til en underleverandør slap vores håndværker for overhovedet at bekymre sig om den slags. Det er i stedet kontorservicebureauet, der må bakse med det. Og så er der jo også lige det faktum, at en ansat skal have sin løn, uanset om der er noget at lave eller ej. En afskedigelse er selvfølgelig altid en mulighed, men det er hårdt for alle involverede parter, og normalt kan man ikke sådan bare afskedige og så ansætte igen måneden efter, hvis der er kommet mere gang i butikken. Det handler om at have variable omkostninger frem for faste, hvor det overhovedet er formålstjenligt. Det kommer jeg til i et andet kapitel.

Tilbage til den gode håndværksmester, der nu havde fået blod på tanden og var meget lydhør for andre gode ideer. Som lovet vil jeg her fortælle dig om nogle af de andre ting, jeg fik ham lokket med på:

Han fik sit firmatelefonnummer omstillet til det samme kontorservicebureau i stedet for til sin mobiltelefon. Det betød, at hans kunder og potentielle kunder nu altid kunne træffe nogen i åbningstiden, at de slap for at tale om en ny udestue til et akkompagnement af en rundsav, radio og hvad der nu ellers larmede der, hvor mester lige befandt sig. Hvert opkald, der krævede hans respons, blev enten viderestillet til ham, så han kunne gå hen i fred og ro og tale, eller der blev sendt en SMS med besked om, at han skulle ringe. Resultatet var væsentligt flere kunder, gladere kunder og færre fejl i tilbud etc. Prisen for den telefonservice blev opvejet med en faktor "mange" ved de færre fejl alene. Og tro mig: Vi er mange, der ikke orker at få en telefonsvarer i arbejdstiden, når vi skal bruge service.

Jeg fik ham også til at give hver eneste kunde, der havde fået lavet en opgave til mere end 5.000 kr., en flaske vin og fem af hans visitkort, hvor kundens eget navn var skrevet bag på. Det fik de sammen med et lille kort, der sagde tak for, at han fik lov at løse opgaven for dem - og at han ville kvittere med yderligere en flaske god vin for hvert af de visitkort, han fik i hånden igen fra nye kunder. Fidusen var, at kunden skulle anbefale ham til andre, give et af visitkortene til den, han anbefalede ham til, og bede ham huske at sige, at han skulle aflevere visitkortet til mester. Efter en 3-4 måneder havde vores håndværker afleveret godt 20 flasker vin til gamle kunder som tak for anbefalingen. Og han oplevede (og gør vist stadig), at hans gamle kunder beder om friske forsyninger af hans visitkort med deres navn bag på, så de kan score mere vin. Det er altså billig markedsføring!

Jeg fik ham faktisk også til at outsource en masse andet. Blandt andet havearbejdet i sin private have, rengøringen i hans hjem og andre småting, der tilsammen gjorde, at han fik mere tid til rådighed, som han brugte både til kundepleje og til at være noget for sin familie. Begge dele gjorde ham rigere både målt i penge og i lykke.

# Omkostninger

"Thomas - den virksomhed, der bedst formår at minimere sine faste omkostninger i en skarp konkurrencesituation, vil også være den virksomhed, der vinder efter et blodbad i form af priskrig eller nedgangstider. Altid!". Sådan sagde min daværende chef, direktør i SONOFON (nu Telenor) Ole Mikkelsen, til mig engang på sit kontor over en kop kaffe. Jeg tror nu ikke, det var ham, der opfandt den regel, men det er ham, jeg husker, og derfor tilskriver jeg min perception af reglen til ham. Og det er en regel, der gælder i alle sammehænge og helt uden de undtagelser, der ellers har det med at bekræfte netop regler.

#### Variable omkostninger er et stærkt våben

I forhold til dette kapitel er en variabel omkostning lig med en omkostning, der varierer i forhold til din omsætning og/eller behovet for en service. Så er det på plads.

Variable omkostninger er ikke altid det bedste - det afhænger meget af, hvor du er i udviklingen af din virksomhed. Eller for den sags skyld i din privatøkonomi. Men stort set alle virksomheder i opstart og under begyndende vækst skal altså se meget indgående på mulighederne for at konvertere faste omkostninger til variable.

Hvis vi nu lige kigger tilbage på vores håndværksmester fra tidligere kapitel, kan vi lave et meget simpelt og eksemplificeret regnestykke på hans bogføring og fakturering samt telefonpasning. Han skal hele tiden vurdere, om han skal ansætte en medarbejder i stedet for at benytte et bureau. Og til den vurdering kan vi opstille denne simple udregning:

Årlig løn inkl. sociale udgifter til en medarbejder:	325.000
Årlig udgift til vikar ved sygdom og ferie:	40.000
I alt til en fast ansat medarbejder:	365.000

Det er altså, hvad det vil koste ham med en fast ansat medarbejder UDEN at medregne, hvad det koster i papir, kontormaskiner, computer, strøm osv.

Hvis vi nu sætter alt andet lige (forfærdeligt udtryk), betyder det altså, at så længe han betaler mindre pr. år til kontorservicebureauet end 365.000 kr. ekskl. moms, er det en bedre forretning for ham at fastholde outsourcingen. Det er jo simpel logik, men vi mennesker er ikke altid så logiske, og mange falder i den der genetisk betingede tankegang, der får os til at synes, at for eksempel en regning årligt på 250.000 kr. ekskl. moms fra bureauet bare er "for meget". Og så er det, vi træffer uhensigtsmæssige beslutninger.

Et andet godt eksempel er de vanvittigt mange netbutikker, der skyder op nærmest dagligt. Her beslutter mange iværksættere, at det da absolut må være det billigste at have lageret i garagen og pakke alt selv hver dag. Og så begynder de at arbejde 18 timer i døgnet, for der er meget arbejde med sådan en webshop.

De er nødt til at være tilgængelige i et antal timer i normal åbningstid for kundeservice, og pakkerne SKAL jo ordnes, inden posthuset lukker, eller postbudet kommer og afhenter. Så er det sørme godt, vi har aftenerne til at lægge nye varer på butikken, lave markedsføring, besvare emails, undersøge nye muligheder og meget mere. Og aftenerne bliver til nætter for at få tiden til at nå sammen.

Efter nogen tid begynder parforholdet at knirke, for alt går op i arbejde. Eventuelle børn bliver til fremmede små uromagere, der bliver til en pligt i stedet for en glæde. Det sker nogenlunde samtidig med, at konkurrerende netbutikker kommer med nye og spændende produkter markedsført på nye og sjove (effektive) metoder. Den stakkels iværksætter sidder tilbage på 16. kop kaffe sent om aftenen og undrer sig over, hvorfor det er de andre butikker, der får de bedste ideer, de nyeste produkter etc.

Tænk engang, hvis vores iværksætter i denne historie (der foregår i virkeligheden lige nu, mens du læser med her) havde startet med at outsource lager og pakning til et lagerhotel, der fakturerer efter håndterede ordrer - altså en 100% omsætningsstyret variabel omkostning. Det havde frigjort enorme mængder tid til at være menneske og partner privat, opsøge nye produkter og markedsføre butikken.

Læg dit budget, inden du starter, så det er udregnet efter, at du outsourcer så meget, som det overhovedet er muligt. Og tag de opgaver med, der KAN outsources, men som du har besluttet at udføre selv indtil videre, når du budgetterer. På den måde indbygger du nemlig en buffer til de uforudsete hændelser, som jeg giver dig mit ord på, du vil støde ind i undervejs.

Noget af det mest tossede, du kan gøre, er at lægge et budget, hvor det er forudsat, at du selv gør alting. Hvis du gør det - og du faktisk gør alting selv - er det helt sikkert, at du enten bliver syg af stress, står i stilstand med din forretning eller går rabundus. Og desværre mest sandsynligt: At alle tre ting sker i rækkefølgen stilstand, syg og rabundus.

### Hvad kan gøres til variable omkostninger?

Næsten alt. Men det er nok for billigt sluppet alligevel, så lad mig give dig nogle eksempler, du kan bruge, som de er - eller omformulere til din virkelighed.

Aflønning af sælgere er et oplagt sted, hvis du har sådan nogen altså. En dygtig sælger har ingen berøringsangst overfor ren provision, hvis dine produkter er i orden, og din prissætning er konkurrencedygtig. Og det er selvfølgelig på plads, ikke? Lad være med at være nærig her! Og lad være med at ryste på hænderne, hvis en sælger kan tjene 100.000 om måneden hos dig, så længe du har det overskud pr. salg, du skal have.

Markedsføring online er et andet oplagt sted at konvertere alt til variable omkostninger, der kan konverteres. Du kan for eksempel benytte annoncer på Google, hvor det er muligt at bestemme, hvad du maksimalt vil betale pr. salg. Der er også et stort udvalg af firmaer, der formidler annoncer ud i såkaldte affiliate netværk. Nogle af dem opkræver et gebyr for at starte en kampagne for dig. Dem presser du til at gøre det uden gebyr - eller vælger en af de mange andre udbydere, der gør det uden gebyr. Her betaler du så en procentdel af hvert salg, og den

procentsats sætter du selv. Jo mere, du vil give - jo flere hjemmesider vil brække en arm for at komme til at sælge dine produkter.

Lager og forsendelse er oplagt at gøre til en variabel omkostning, til du engang bliver så stor, at du bygger en lagerhal og ansætter personale til den del - hvis du da ikke inden er blevet så afhængig af den frihed og sikkerhed, der ligger i variable omkostninger. Der er et sandt overflødighedshorn af lagerhoteller i Danmark og i resten af verden, der er parate til at kæmpe om din gunst. Og som en lille bonus: Mange af dem har bedre aftaler med Post Danmark, GLS, Danske Fragtmænd med flere, end du kan gøre dig noget håb om at få selv. Og her er det jo altså en skøn fornemmelse for dig, at du overhovedet ikke skal bryde dit hoved med, hvad der sker, hvis nogen bliver syge, skal have ferie med mere - det er lagerhotellets problem og ikke dit.

Jeg har nævnt alle de kedelige opgaver som rengøring og havearbejde, men jeg nævner dem igen. Medmindre det er balsam for din sjæl at gøre rent eller rykke ukrudt op, skal du se at få andre til at gøre det, så du kan bruge din værdifulde tid der, hvor den giver dig mest. Hverken rengøring eller havearbejde er dog variable omkostninger - men værdien af at slippe for de opgaver er enorm for de fleste.

#### De faste omkostninger

Visse omkostninger er ikke sådan lige at gøre variable, og her er du nødt til at bevare begge ben på jorden, hvis du skal være godt klædt på til hårde tider. De fleste kender historien om skibsreder Møller, der gik rundt i kontorerne på Esplanaden og skældte ud, hvis hans folk smed papirclips ud i stedet for at genbruge dem. Det er selvfølgelig at sætte tingene lidt på spidsen, men grundholdningen fejler ikke noget: Vær opmærksom på, hvad pengene går til, og sørg for, at de ikke spildes.

Det er vanvid at have et fancy kontor med masser af show effekt, hvis du ikke modtager kunder, der forventer netop sådan et kontor. Og faktisk ikke engang, hvis de så forventer det! Da vi i sin tid opbyggede Concept Interest som reklamebureau, holdt vi til i en nedlagt landejendom ude på Lars Tyndskids mark. Vi havde ikke designermøbler i den reception, vi ikke havde - og fakstisk slet ikke noget af alt det gøgl, der hører mange reklamebureauer til. Og ved du hvad? Det bemærkede vores gæster (kunder) med slet skjult tilfredsstillelse, for de kunne godt lide ideen om, at de ikke blev faktureret for, at vi havde designermøbler at brainstorme i. I øvrigt var huslejen i vores 330 kvadratmeter domicil den samme, som 40 kvadratmeter kontor kostede i København. Vi var ikke fedtede, men vi var heller ikke ødsle. Blandt andet derfor kunne vi udvide medarbejderstaben, mens vores konkurrenter afskedigede - og vi kunne undlade at afskedige, hvis der var et par stille måneder.

Dette område er så banalt, at jeg ikke vil trætte dig meget mere med det, når jeg lige får lov at komme med disse afsluttende bemærkninger:

De faste omkostninger er der, uanset om du har omsætning eller ej. Jo større de er, jo mere skal du have i såkaldt nulpunktsomsætning for at dække dem. Og husk lige, at faste omkostninger som regel består af et hav af små enkeltposter, der hver især ser små og uskyldige ud. Det er de ikke - de kan blive en klods om benet på dig. Minimer dem - og gør en dyd ud af det. Hver dag.

### Fra underskud til overskud

Nød lærer nøgen kvinde at spinde - sådan siger en gammel talemåde. Og i mit tilfælde kunne den talemåde ikke være mere sand. Jeg har gennem årene haft lederstillinger af forskellig art, og jeg har været temmelig dygtig til at tjene penge til mine arbejdsgivere. Men da jeg blev medejer af Concept Interest, var jeg så forhippet på at skabe det gode reklamebureau, som jeg har fortalt dig om i et tidligere kapitel, at jeg overså nogle andre detaljer. For eksempel at skabe et overskud.

#### Ny kaffemaskine? Kun hvis der er overskud næste måned!

Som tidligere fortalt voksede vi gevaldigt i Concept Interest, og det var jo fint nok. Vi tjente bare ikke penge. Charlotte og jeg besluttede derfor, at vi måtte have en mere "tung" og bureauerfaren person ind til at gafle de tunge kunder, der virkelig kunne spytte i kassen. Sådan en person fandt vi - stjal faktisk personen fra et andet bureau - og ansatte dermed vores både dengang og til dato højest lønnede medarbejder. Personen skulle - via sin erfaring og sit netværk som kreativ og tekstkyndig - sikre os de tunge budgetter.

Sådan gik det ikke. Personen formåede at misse reelt hvert eneste pitch (et pitch er et salgsoplæg med kreativt indhold i bureauverdenen), der blev lagt på personens skrivebord. Om det skyldtes, at personen brugte op til timer dagligt på at føre hviskende telefonsamtaler med sin livsledsager i mobiltelefonen eller ej, skal jeg lade være usagt. Men noget skidt var det.

Vi var faktisk der, hvor bureauet trængte til en ny kaffemaskine, men hvor vi måtte konstatere, at det kun kunne komme på tale, hvis der var overskud på måneden. Vi var ikke i nærheden af en konkurs eller noget - slet ikke. Men vi tjente ikke penge.

Da årsregnskabet var parat, kom vores revisor for at gennemgå det med os, og hun kiggede på os henover sine briller og sagde de ord, der kom til at betyde et vendepunkt for Concept Interest: "Nu er hele jeres egenkapital ved at være mistet, og faktisk kan vi begynde at regne ud, hvornår det hele får en naturlig afslutning".

Den sved! Og den sved, fordi det var sandt. Hvis vi fortsatte, som vi var begyndt, kunne vi faktisk regne ud, at om et års tid ville forretningsgrundlaget være slut, og vi kunne lukke. Noget skulle altså ske, for det her var jo ikke meningen. Og jeg vil dele, hvad vi gjorde, for jeg ved, at mange andre sidder i lignende situationer, og det kunne jo være, at noget af vores medicin kunne bruges andre steder.

For at ændre noget i en virksomhed eller i en økonomi generelt er det nødvendigt at vide, hvad der er forkert - ellers bliver det svært at lave noget om.

#### Vi arbejdede gratis - ganske enkelt

Jeg er nødt til at bruge lidt af din tid på at forklare, hvordan tingene hang sammen dengang i Concept Interest, og jeg har siden dengang mødt adskillige andre virksomheder med samme problemstillinger (eller værre), så jeg tror, du kan bruge baggrunden til noget. Vi opdagede nemlig, at en ret stor del af vores opgaver blev udført for kunderne ganske gratis!

Et reklamebureau sælger mere end noget andet tid og viden. Der er også et vist salg af fysiske produkter i form af videresalg af tryksager, reklameartikler og den slags. Men det er kun en mindre del af omsætningen. Og tid er en vare - det må vi aldrig glemme. Tid har endda en indkøbspris, og den sandhed er så væsentlig for alle, der sælger deres tid i en eller anden sammenhæng, at jeg behandler den i et særskilt kapitel her i bogen.

Lad mig give dig et forenklet, men alligevel retvisende eksempel på en opgave - sådan for forståelsens skyld.

En kunde har brug for at få designet, opsat og tekstforfattet et simpelt løsblad - for eksempel en A4 med tryk på begge sider med et salgsbudskab og et tilbud. Processen startede altid med en briefing af designer og tekstforfatter - og oftest på et møde af cirka en time til halvandens varighed.

Derefter gik designeren i gang med sin kreative proces, der for eksempel kunne involvere billedsøgning hos billedbureauer eller alternativt samtaler med og briefing af fotograf. Designeren skal i de fleste tilfælde også søge inspiration i tidligere produktioner for kunden og/eller i branchens udtryk generelt. Derefter startede så design og den grafiske opsætning efterfulgt af en eller flere korrekturgange med kunden.

Når kunden var tilfreds, kunne tekstforfatteren se, hvor meget plads der var til budskabet - og så skulle det skrives, i korrektur og så videre. Og naturligvis måtte tekstforfatteren også bruge noget tid på at forstå produktet, markedet og ikke mindst modtagerne af budskabet.

Så blev tryksagen produceret og leveret, og nu skulle fakturaen så skrives. Nu blev designeren og tekstforfatteren kaldt til Charlottes skrivebord og spurgt, hvor lang tid de havde brugt på opgaven. Designeren kunne svare for eksempel fire timer, og tekstforfatteren kunne svare tre timer. Kunden blev så faktureret for i alt syv timer, og samtidig havde vi så gjort os den erfaring, at et løsblad med tryk på begge sider koster omkring syv timer med tekst.

Sådan havde vi jo altid gjort det, og det blev jo nemmere og nemmere at lave tilbud, for jo flere forskellige opgaver, vi løste, jo flere "standarder" havde vi rent prismæssigt.

Og vi havde travlt! Meget endda. Og vi tjente ingen penge. Og så var det, at vores revisor sagde det der grimme noget med, at nu kunne vi regne ud, hvornår det var slut. Noget skulle ske.

#### Vi fyrede, købte et timestyringssystem og fik årets chok

Det giver næsten sig selv, at vi måtte fyre den tidligere omtalte person med reklamebureaubaggrund. Som nævnt var det penge ud af vinduet, da personen ikke landede nogen kunder og brugte sin tid på at snadre i mobiltelefon. Det gjorde vi så, og den fyring lærte os samtidig noget om det grimme i mennesker. Vi blev ganske enkelt udsat for regulær afpresning: Enten gav vi personen tre måneders fritstilling med fuld løn, eller vi ville få en sag på halsen for at fyre grundet det faktum, at personen havde haft familieforøgelse kort tid forinden. Sådan var det, og mere er der ikke grund til at fortælle om den sag.

Jeg havde tidligere været ansat i et primært amerikansk ejet firma, og en af de ting, jeg lærte der, var registrering af tid og arbejde. Jeg må senere have fortrængt det, for vi havde i hvert fald intet af den slags i Concept Interest.

Jeg gik på jagt efter et time/sagsstyringssystem og efter at have leget med nogle stykker, faldt valget på et canadisk system, der hedder TimeSheet fra firmaet Orologic. Det fik vi implementeret, og det var faktisk nemt. Det svære var at lære medarbejderne at bruge det, for pludselig blev det synligt, hvad der blev lavet, og hvor lang tid, det tog. Og misforstå mig ikke - vores medarbejdere var langt fra dovne. Faktisk var de flittige.

Det svære bestod i at forstå, hvad der faktisk hører til en opgave. 20 minutters telefonmøde med en fotograf om en fotosession til et katalog er jo en del af opgaven med det katalog. Ligesom billedsøgning, inspirationssøgning på nettet, kollegial bytten ideer og meget mere er det.

Efter noge måneder med TimeSheet var det tid til at evaluere og efterkalkulere. Og Charlotte og jeg satte os en lørdag i fred og ro med den opgave. Efter et par timer var vi nærmest fysisk syge af det, vi lærte.

Lad mig bruge eksemplet fra før med løsbladet, der blev prissat til syv timer for design, opsætning og tekst. Det viste sig, at sådan en opgave indebar mellem 12 og 17 timer i virkeligheden! Vi havde altså foræret vores kunder mellem fem og ti timer hver gang, vi lavede sådan et løsblad. Og dem lavede vi rigtig mange af. I datidens timesatser svarede det til, at vi fakturerede mellem 5.000 og 8.000 kroner for lidt HVER gang.

Lad mig være ærlig og fortælle, at vi regnede ud, at vi gennemsnitligt forærede reelt fakturerbare timer for omkring 100.000 kroner hver måned til vores kunder. Ja - du læste rigtigt! En løs udregning viste, at vi på et år kunne generere et bruttooverskud på 1.100.000 kroner i stedet for et underskud på omkring 80-100.000 kr. ved at fakturere for det, vi reelt lavede.

Vi kunne altså ændre underskudsforretning til profitabel business uden at lave mere, uden at ændre i personalets sammensætning og uden at justere vores priser pr. time. Det var en ubeskriveligt glædelig og samtidig kvalmende oplevelse.

Inden jeg fortæller dig, hvordan vi fik det formidlet til kunderne, vil jeg lige knytte lidt ekstra guf på. Vi opdagede nemlig også, at der var opstået en slags kultur i vores virksomhed blandt medarbejderne, der var direkte skadelig for vores virksomhed.

#### Vi skal jo også være flinke?

Vi designede og opbyggede masser af hjemmesider i Concept Interest, og de fleste af dem var bygget i et system, vi købte hos en leverandør af den slags - et såkaldt CMS. Det er sådan et system, som kunderne så selv nemt kunne arbejde med bagefter, når der skulle opdateres, lægges nyt indhold, billeder og den slags på hjemmesiden. Og sådan gik vi (Charlotte og jeg) rundt og troede, at det var. Men det var det ikke.

Da vi først fik lært medarbejderne at skrive "alt" i TimeSheet, kunne vi konstatere, at flere af medarbejderne gennemsnitligt havde omkring 15-20 fakturerbare timer på en uge. De havde så betalt frokostpause, så en arbejdsuge var på reelt 34,5 timer. Så hvad pokker lavede de i de 14-19 timer hver uge, der ikke kunne faktureres?

Det var lidt svært at efterspore, men det lykkedes da til sidst via en udtalelse til mig fra en medarbejder, der - efter at jeg havde spurgt hende, om ikke det arbejde, hun lige havde lavet på en hjemmeside, skulle skrives i TimeSheet? Jeg havde jo set hende hende bruge godt en time på at tilrette en masse billeder og tekst på en kundes hjemmeside.

Hun svarede mig - med oprejst pande: "Nej, for det er support, og vi skal jo også være flinke". Hun havde lige siddet i godt en time - på min regning - og udført et værdiskabende arbejde på en kundes hjemmeside. Og det skulle jeg altså både forære vores kunde og samtidig betale hende løn for.

Det var den dag, vi ikke var så flinke i medarbejdernes øjne. Der blev talt med store bogstaver i mødelokalet, og det var Charlotte, der "opfandt" formlen, medarbejderne kunne rette sig efter. Hun sagde til dem: "Spørg dig selv, om du ville lave det, du laver lige nu, hvis det ikke var for den opgaves skyld. Er svaret nej, skal det skrives i TimeSheet på den opgave". Og hun fik gjort det meget tydeligt - som kun en chef kan gøre det - at det er ledelsen og ikke medarbejderne, der afgør, om og hvornår noget skal laves uden beregning. Tro mig - ingen kunne være i tvivl. Og godt det samme - for det virkede.

I løbet af kort tid fik vi hævet antal fakturerbare timer for alle medarbejdere til et tilfredsstillende niveau, og det uden at snyde nogen. Til gengæld blev vi ikke længere selv snydt af hverken manglende ledelse eller af velmenende medarbejde uden tanke for, at noget skal ind, for at de kan få løn.

Sådanne kulturer - eller subkulturer om du vil - eksisterer i forfærdende mange virksomheder. Ikke fordi medarbejderne vil snyde, men simpelthen fordi der mangler den overordnede forståelse for, at en forretning er og bliver en forretning og ikke et filantropisk foretagende. Lov mig, at du tjekker for den slags i din virksomhed, inden det bliver så omfattende, at det sætter dig i risikozonen.

#### At lære kunderne at ting koster penge

Det er klart, at vi ikke bare fra dag til dag kunne hæve prisen på for eksempel et løsblad til det dobbelte. Vi valgte derfor at gøre det gradvist overfor eksisterende kunder - sådan over en 3-5 gange. Det virkede fint, og stort set ingen bemærkede det for os. En enkelt eller to mente dog, at vi var blevet for dyre, og de gik andre steder hen - men de kom dog tilbage igen. Nye kunder fik selvfølgelig blot de nye priser med det samme, og det gav os ikke mindre at lave overhovedet.

Vi fik det gennemført så smertefrit, fordi vi samtidig gjorde et andet tiltag: Vi begyndte at fortælle kunderne, hvad det egentlig var, de betalte for. Det skulle vi selvfølgelig have gjort fra dag 1, men ingen er jo perfekte, vel? I vores tilbud og i vores fakturaer beskrev vi processerne, og udover at sikre os den smertefrie overgang til at få penge for vores arbejde, gav det også anledning til en del kommentarer fra kunder om, at de faktisk ikke anede, hvor omfattende de opgaver, de lagde hos os, var. Tro det eller ej - der var endda kunder, der bemærkede, at vi faktisk var ganske billige!

Med i historien skal selvfølgelig også, at vi kom nemt om ved at øge priserne, fordi vores oprindelige priser - takket være vores manglende erfaring - lå milevidt under, hvad konkurrerende reklamebureauer tog for tilsvarende opgaver. Selv efter de nye priser var fuldt implementeret, var vi i den lavere ende af skalaen grundet den yderst flade organisation, vi havde.

Tag imod mit råd, hvis du fakturerer kunder for noget, der ikke er 100% fysisk: Gør en masse ud af at beskrive, hvad dit arbejde indebærer og især, hvad din kunde får ud af det. Ikke mange kunder kan lide at betale x tusinde kroner for "research", men de har ikke noget problem med at betale beløbet for "Markedsundersøgelse, besøg hos to konkurrerende butikker, brugerundersøgelse samt sammenfattende møde med konklusion". Kan du se forskellen? Det er det, nogle kalder for "same - same but different".

### Styring og opfølgning er svaret

Den lære, vi kunne drage - og som du kan drage, hvis du har holdt dette kapitel ud - er, at det er hul i hovedet at drive nogen form for forretning uden at have styr på forbrugt tid, vareforbrug og faste omkostninger. Banalt måske - men jeg tør godt vove den påstand, at det er mindre end 50% af alle iværksættervirksomheder, der har det styr på sagerne, der er nødvendigt.

Faktisk gælder det samme for manges private økonomi. De små køb på afdrag , som pludselig samlet bliver til en stor post hver måned. Bilen, der bare koster mere og mere i vedligeholdelse, uden vi bemærker det. Abonnementet på de blade, vi måske ikke engang når at læse. Listen kan være lang, og det er en god ide at tage et kig på den - bare af og til.

Lav et regneark i Excel, eller hvad du nu har, sæt alt ind i både udgifter og indtægter i din privatøkonomi og se, at der garanteret er nogle steder, hvor du kan spare uden at undvære. Eller hvad?

# Det bevidste valg

Nu bliver jeg nok en kende provokerende, men det må du tage med. Jeg smider en påstand i hovedet på dig nu, som jeg tror fuldt og fast på. Du og alle andre menneskers situation er enten helt eller delvist forårsaget af en serie af bevidste valg, som du (og de andre) selv har truffet. Undtagelserne er sygdom (nogle af dem), naturkatastrofer og den lille detalje, hvor du er født. Er du født i dyb fattigdom i et eller andet muslimsk diktatur, er du stærkt begrænset af en række valg, andre har taget. Undtagelserne vil jeg mene, er indlysende, så dem vil jeg ikke trætte dig alt for meget med. Jeg har vist nævnt det før - altså at jeg har coachet en del mennesker. Og det har ikke kun været erhvervsfolk men også lønmodtagere, arbejdsløse og faktisk også misbrugere. På tværs af sociale forskelle, alder og køn har én ting været fælles for dem alle: De følte sig som ofre for andres beslutninger. Og alle som én tog de fejl. Nu er jeg jo ikke hverken særlig diplomatisk eller på nogen måde uddannet terapeut, så jeg har altid givet dem sandheden råt for usødet: Hold op med at flæbe, og tag ansvaret for dit eget liv. Nemlig!

### Hvem har ansvaret for dig og dit liv?

Lad os starte med en sandhed, jeg endnu har til gode at se modbevist: Vi fødes alle med rumpen bar, og vi skal herfra med lige så bar rumpe. Hvad vi tager på i mellemtiden, er op til os selv.

Jeg erkender det faktum, at ikke alle har lige betingelser, men verden er så sprængfyldt med eksempler på mennesker med astronomisk succes erhvervsmæssigt og privat, der har haft så elendige betingelser at starte med, at det næsten er løgn. Jeg kender en mor med seks (6) handicappede børn, der har opbygget en succesfuld forretning. Jeg kender en ordblind, der nåede at blive en af de mest anerkendte erhvervsjournalister, inden han gik på pension. Og vi kender jo alle historien om Harry Potters mor, der skrev det første manuskript i hånden og måtte kopiere hele skidtet i hånden, fordi hun ikke havde råd til at få det kopieret.

Fælles for de mennesker og de tusinder af andre, der kunne nævnes i samme forbindelse, er, at de tog bevidste valg, og at de tog ansvar.

Du har ansvaret for dit liv, og længere er den ikke. Det er ikke samfundets skyld, din partners skyld eller nogen andens skyld, hvis du ikke enten er, hvor du vil være eller er godt på vej til at være der. Hvis du er overvægtig, voksen og ikke på en medicinsk behandling, der har smadret dit stofskifte, er det din egen skyld, at du er fed. Hvis du har lungekræft på grund af rygning, er det jo et valg, du traf for mange år siden. Hvis du sidder i et job år efter år, du ikke kan lide, er det din egen skyld.

Er du uenig? OK - hvis skyld er det så? Og vær nu ærlig overfor dig selv. Du er ikke blevet fed, fordi andre har tvunget dig til at være det. Og du ryger ikke, fordi andre har bestemt, at du skal. Det kan sagtens være, at du som barn og purung har levet i et hjem med dårlige kostvaner og en rygende familie. Men det var jo dengang.

Nu bestemmer du selv, og det kan du ikke fornægte. Har du spist forkert gennem hele din barndom, har du bestemt udfordringer med at ændre det som voksen, men at noget er svært, betyder ikke, at det er umuligt.

Hvis du spiser masser af fastfood eller vælter et par liter sodavand ind hver dag som voksen, er det et bevidst valg, du har taget. Der er så megen viden om ernæring i dag, at ingen ærligt kan skyde skylden på manglende viden.

Ansvaret er dit og dit alene. Men det skal da ikke forhindre mig i at give dig lidt inspiration til at ændre på de ting, du gerne vil ændre på. Mine råd har virket for andre og for mig selv, så det kan jo være, at nogle af dem også kan virke for dig.

#### Det er også bare fordi...

Du fik ikke drømmejobbet, fordi din kollega har fedtet mere for chefen, end du har. Du har ikke råd til en bedre bil, fordi du skal betale så meget af på dine forbrugslån. Du ser ikke godt ud, fordi du vejer 30 kilo for meget. Og meget mere.

I Europa i almindelighed og i Danmark i særdeleshed er mennesker tilbøjelige til at frasige sig ansvaret for egen situation. Det har jeg allerede skrevet om tidligere, så årsagerne til dette forhold vil jeg ikke gå i dybden med her. I stedet vil jeg konstatere, at her i USA er det en helt anden sag. Her er der ikke noget særligt socialt sikkerhedsnet, og der er ingen Jantelov. Det har givet en mentalitet, der er radikalt anderledes end den danske. Her er succes tilladt, og der er ingen, der sætter spørgsmålstegn ved, at du selv har skabt din succes. Og heller ingen betvivler, at du selv skaber dine fiaskoer.

Jeg har mødt amerikanere, der uden at blinke fortæller, at de gik konkurs, fordi de ikke tænkte sig om, traf forkerte beslutninger eller brugte mere, end de tjente. Og jeg har mødt danskere, der også uden at blinke fortæller, at de gik konkurs, fordi Janteloven var efter dem, fordi systemet ikke var dem venligt stemt og så videre.

Det gale i den forskel er, at danskernes tilgang er lammende for deres egen evne til at lære af fejlene. Hvis du fuldt og fast tror på, at det er samfundets skyld, vil du jo aldrig nå frem til at tænke over, hvad DU kan gøre anderledes.

#### Sådan starter du

Start med at identificere en bristet drøm eller ambition, du har. Det kan være hvad som helst faktisk, og vi har dem alle - også du. Spørg så dig selv, hvorfor den ikke blev opfyldt - eller ikke er blevet det endnu.

Hvis du er, som vi mennesker er flest, vil du pege på en række eksterne faktorer som årsag. Og det er i virkeligheden at give op, hvilket aldrig bør være en mulighed i dit forråd. Prøv i stedet at åbne dit sind og se efter, hvad du selv kunne have gjort anderledes der, hvor drømmen gled dig af hænde.

Lad mig give dig et eksempel fra mit eget liv, så du ved, hvad jeg mener. Fra jeg var 6-7 år gammel, og indtil jeg var 17, var det eneste, jeg drømte om for min fremtid, at blive styrmand på et skib. Det blev jeg som bekendt aldrig, og jeg blev det ikke, fordi jeg ikke kom i gymnasiet og

senere på sømandsskole. I mange år bildte jeg mig ind, at det var fordi den skole, jeg gik på, gjorde mig skoletræt, hvorfor jeg valgte andre veje efter 9. klasse. Og det var selvfølgelig noget sludder.

Det var jo mig, der traf et bevidst valg om ikke at fortsætte i skole og forfølge min drøm. Det er jeg forlængst kommet til fred med, men det skete først, da jeg fuldt og helt erkendte, at det var min skyld og mit ansvar.

Og faktisk kan alle mennesker tage samme øvelse, hvis de vil. Finde frem til den eller de reelle årsager til fiaskoen, tage ansvar for det og enten finde ro med det eller ændre på tingene.

Min egen far gjorde det. Da han fyldte 47, besluttede han at skrotte sin karriere som leder i en stor virksomhed og gå i lære som journalist. Det krævede store ofre økonomisk og personligt - blandt andet måtte min far og mor leve delvist adskilt i to år, mens han var i lære i Vejle, og vi boede på Djursland. Men han tog ansvar - og min mor tog medansvar. Og det gav min far en ny og tilfredsstillende karriere som journalist, min mor en gladere ægtefælle og mig en far, der strålede af stolthed.

# Hvad er det bevidste valg egentlig?

Da jeg valgte skolen fra, var det et bevidst valg. Da min far valgte at droppe en høj indkomst og gå i lære, var det et bevidst valg. Og derfor klynkede han ikke én gang over, at han ingen penge havde i læretiden.

Hvis du vælger at ryge og ender med lungekræft, er det et udslag af et bevidst valg - for ingen er i tvivl om, at det er farligt at ryge, vel? Hvis du kører med sommerdæk om vinteren og ryger i grøften, fordi det er lidt glat, er det også et resultat af et bevidst valg om at udsætte dig selv og alle medtrafikanterne for fare ved at køre på sommerdæk om vinteren. Og sådan kan vi blive ved.

Skal du videre - eller ud af en situation - kræver det så nye bevidste valg. Og dem skal du være parat til at tage. Du skal ikke forvente, at andre tager dem for dig umiddelbart. Det kan selvfølgelig være, at du bliver fyret fra dit job. Det er ikke dit valg, og det er synd for dig, hvis det sker. Men derfra og frem er det altså dine bevidste valg, der afgør, om det er nu, du skal have et endnu bedre job eller opfylde drømmen om at starte en butik, der sælger cupcakes på Strøget, eller hvad du nu drømmer om.

Lad mig runde dette kapitel af med at fortælle dig, at det IKKE er de andres skyld, hvis det kikser for dig. Det er meget muligt, at andre lægger forhindringer i vejen for dig, at din opvækst har givet dig begrænsninger eller andet surt - men det er bump i vejen. Årsagen til din egen fiasko OG dine successer ligger ét sted: Hos dig. Lær af fejlene - det er nemt, for du har selv begået dem. Og lær og nyd af successerne - det har du fortjent!

# At bryde mønstre er at leve

De fleste mennesker har det godt med en række fastlagte rutiner og reaktionsmønstre, og i mange tilfælde er de også særdeles gode at have. Det har jeg skrevet om i kapitlet om handleplaner. Men på det mere personlige plan har vi alle sammen mønstre, der er ret ubevidste, og mange af dem hæmmer os i større eller mindre grad. Det er de mindre heldige mønstre, jeg vil beskæftige mig med i dette kapitel.

# Hvad er et negativt mønster?

Et negativt mønster kan være alt lige fra ganske små reaktionsmønstre til nærmest livsinvaliderende måder at tackle verden på. Og tro mig: Negative handlings- og reaktionsmønstre er skyld i mere åndelig og monetær fattigdom, end det er til at holde ud at tænke på.

Ofte er det tilsyneladende uskyldige mønstre i vores liv, der - uden at vi er klar over dem begrænser vores handlekraft, vores evne til social omgang og vores muligheder for at udvikle os. Lad mig give dig nogle eksempler for lige at sætte tankeprocessen i gang.

At have styr på tingene, være organiseret og i kontrol med alt er en evne som alle, der ikke besidder den selv, misunder dem, der har den. Men for nogle mennesker går denne evne over i noget, der kan ligne en besættelse, og så er den ikke længere så misundelsesværdig. For de mennesker sker der det, at ethvert brud på orden medfører nogle virkeligt svære problemer. De kan ganske enkelt ikke håndtere, hvis der ikke er ryddet op, inden de går i seng. Det er ikke blot irriterende for dem - de bliver utrygge, urolige og ude af stand til at sove. Og så rydder de op, tjekker tre gange, at alt står, som det skal, går i seng og står så op igen for at kigge efter, om de nu fik lukket køkkenskabet. For disse mennesker er deres ordensgen blevet til en besættelse, der reelt gør dem ude af stand til at fungere, hvis noget ikke er, som de synes, det skal være. Og mange af dem ender helt derude, hvor for eksempel det at skulle have gæster om en uge sætter dem i en permanent tilstand af utryghed ved tanken om, at gæsterne måske roder rundt i noget, der "bør være i orden".

Et andet negativt mønster med svære konsekvenser er mistro overfor andre mennesker. Vi er alle blevet svigtet, snydt og bedraget på et tidspunkt. For nogle betyder disse oplevelser, at de mister tilliden til andre mennesker, og de ender som sociale krøblinge, der er ude af stand til at turde knytte bånd til andre.

Der er også det mønster, der handler om at være i konstant opposition. Ofte er det mønster initieret af en ubændig trang til at blive hørt og set, og den kan være opstået i barndommen eller senere. Uanset hvad den skyldes, kan den trang blive så dominerende, at det bliver til et socialt handicap.

Og der er utroligt mange flere af de negative mønstre - rygning, alkoholmisbrug, voldelig adfærd for nu bare at nævne nogle stykker.

#### Bryd et mønster hver måned - start med de lette

Uanset om du er kernesund og helt fri for nogen form for OCD, tvangstanker eller andet snavs, er det helt sikkert, at du driver en lang række af mønstre i dit liv. Og at nogle af dem er negative for dig. Som med det meste andet her i livet kan du træne dig ud af dem. Selv de værste af slagsen.

Du skal simpelthen starte i det små. Og det gør du ved at sætte dig ned i ro og fred og lave en liste med dine mønstre. Du skal gøre det alene, og du skal ikke vise din liste til nogen som helst, for gør du det, er du ikke ærlig med din liste. Det er din hemmelighed, og det skal det blive ved at være. Du skal til gengæld love mig, at du er hudløst ærlig med din liste.

Når du har listen foran dig, skal du vælge et af dine mønstre ud, som du vurderer som ikke særligt vigtigt for dig. Det kan være det mønster med, at du går rundt om din bil hver gang, du skal ud at køre for at se, om der er luft i alle fire hjul - eller måske skal du vælge det mønster, du har med altid at tørre bestikket af, inden du spiser. Eller hvad du nu går og tvangsagerer med sådan lidt i det skjulte.

Du bestemmer dig så for at bryde det mønster, og holde det brud i 30 dage. Og du skal den onde lyne mig holde det! Det er derfor, det er så vigtigt, at du vælger et mønster, der er nemt at bryde. I de 30 dage skal du koncentrere dig om opgaven, og du skal ikke begynde at tro, at du kan gå på vandet og snuppe endnu et mønster, før de 30 dage er gået.

Når de 30 dage er gået, kan du konstatere, at verden stadig drejer rundt, at naboens hund lever endnu, at det regner, og at børnene leger. Med andre ord: Verden gik ikke under. Og du gik ikke i stykker. Det er helt op til dig, om du vil genoptage dit gamle mønster, som du havde det, før du gav dig selv den 30 dages udfordring. Det vigtige er, at du har bevist for dig selv, at du KAN bryde mønstre, og at du kan overleve det. Mit råd er dog, at du fastholder bruddet med det gamle mønster, hvis det ikke generer dig - og det gør det ikke, vel?

Om aftenen på den 30. dag kan du snuppe et glas rødvin, eller hvad du nu hygger dig med, klappe dig selv på skulderen og være glad for din sejr. Og lad være med at føle dig latterlig eller dum - valgte du et mønster, som du brød, har du faktisk opnået en sejr, som mange betaler psykologer mange penge for at få hjælp til. Samme aften vælger du så et nyt mønster på listen, som du beslutter at bryde hver dag i 30 dage. Og denne gang må du gerne øge sværhedsgraden bare en lille smule.

Og sådan fortsætter du nogle måneder, indtil du når til det første af de gamle mønstre, som du virkelig kan få kuldegysninger over at skulle bryde.

Til det mønster skal du beslutte en lidt anden tilgang, end du brugte til de tidligere. Du skal nemlig aftale med dig selv, at du vil bryde mønsteret i 30 dage som hidtil, men at det er 100% OK at vende tilbage til det gamle mønster, når de 30 dage er gået. Måske er det at holde op med at ryge? Eller at drikke to liter cola hver dag? Det ER svært, men du har jo lært i de forgangne måneder, at mønstre kan brydes, uden du dør af det.

Og så går du i gang. De første dage er svære - uanset hvilket af de for dig så "nødvendige" mønstre, du har kastet dig over. Men du har nu en sutteklud med på projektet - nemlig at du efter de 30 dage må gå tilbage til mønsteret, hvis du vil. Du kan have et sted, hvor du sætter en streg for hver dag som en anden straffefange. Du vil sikkert føle dig som netop det - en straffefange i dit eget projekt. Men du holder ud!

På 30. dagen skal du gøre lidt mere væsen ud af, hvad du har opnået. Rødvin igen - men gerne på en restaurant. Og da du lige har arbejdet med et af de tunge mønstre, har du - med garanti - arbejdet med et mønster, der uden din viden begrænsede dig. Og det er nu - her om aftenen den 30. dag, at du skal finde ind til, hvad dit liv, din adfærd og så videre er blevet til uden det mønster. Hvis du er holdt op med at ryge, er det i morgen, du må ryge igen. Men læg lige mærke til, hvor fantastisk rødvinen smager, at du når meget mere uden rygepauser, at du ikke stinker som et gammelt askebæger, og at din partner faktisk er begyndt at kysse dig på munden. Er det colaen, du har lagt på hylden i 30 dage, kan du lige smutte forbi badevægten og aflæse, hvad det har betydet for din vægt. Mærk også, hvor meget mere energi du har fået.

Når du er færdig med den evaluering, kan du nyde dit glas rødvin med den søde smag af sejr i munden. Og med en krystalklar viden om, at det er dit bevidste jeg, der har magten. Og så tror jeg ikke på, at du starter dag 31 med at ryge. Gør du?

# Er det virkelig så nemt?

Det er nemt for mig at skrive, ja. Men det er slet ikke så nemt i virkeligheden. Faktisk er der ikke meget her i livet, der virkelig giver noget, der er nemt. Men jeg vil love dig, at hvis du starter ud, som jeg har beskrevet, vil du mentalt træne dig selv til at bryde mønstre, og så bliver det nemmere og nemmere. Hemmeligheden består i at starte småt ud og holde ud. Det er i virkeligheden blot fitnesstræning for hjernen - efter de samme principper som fysisk træning. Og der sker faktisk det samme med denne form for træning, som sker med fysisk træning: Du bliver lidt afhængig af det. Og så er du der, hvor du skal være - du er konverteret fra at trives med mønstre og vaner til at trives med det modsatte. Og sådan nogle mennesker opfinder nye ting, finder lykke i de mindste ting, stråler på andre mennesker og er trygge i alt. Og hvem vil ikke gerne være det?

# Hvorfor overhovedet bryde de trygge mønstre?

Sådan noget med at ryge, være colajunkie og den slags - det giver sig selv, hvorfor det er godt at holde op med. Men hvad skal det nytte at bryde med et mønster med at tjekke fem gange, om døren er låst? Eller holde op med at dreje alle bøtter og dåser på badeværelset, så de står symmetrisk?

Det skal jeg sige dig: For det første er det øvelser, der sætter dig i stand til at tåle at blive kastet ud i pludselige omvæltninger uden at miste fodfæstet. Og det er en nødvendig ting at kunne. For det andet gør færre mønstre dig til et mere "bredt anvendeligt" menneske for både dig selv og andre. Det sætter dig i stand til at være en and - du husker nok den historie, ikke?

Du vil også - med garanti - opleve, at flere af dine dage føles som lykkelige. Det skyldes, at du har omprogrammeret din hjerne til at kunne se, føle, smage og høre lykken uden støj fra smøger, en deodorant vendt forkert eller en opvask på køkkenbordet, mens du sover.

Hvis du nu sidder med en nagende tvivl om, hvorvidt sådan en knejt fra Djursland uden ret megen skolegang kan vide det, kan du jo stille dig selv denne lille opgave:

Nævn de tre lykkeligste (efter din bedste overbevisning) mennesker, du kender. Og se så på, om det er mennesker med faste vaner, mønstre og mere eller mindre tvangshandlinger - eller om det er mennesker af den slags, der møder udfordringer med et "det skal nok gå - det løser vi" og et skuldertræk under et lille smil. Hvis du er ærlig i din vurdering af de tre lykkeligste - både af hvem de er, og hvordan de er - ved du nu, at jeg har ret. Og så er det jo bare om at komme i gang. Så hvilket er dit første mønster, du skal bryde fra i morgen?

# Hemmeligheden?

Måske har du læst bogen "The Secret"? Det er en slags livsfilosofi, der har gjort bagmændene styrtende rige. Det er dem vel undt. Men at kalde det en hemmelighed er nok en smule overdrevet - ligesom en del af deres filosofi også er det. For eksempel påstår forfatterne, at du kan tiltrække nogle kræfter fra universet ved at tænke og agere på en speciel måde. Det er selvfølgelig noget forfærdeligt vrøvl - og sikkert en af årsagerne til, at alt for mange mennesker har afvist det gode i filosofien. Det sjove er, at jeg - og mange andre - har benyttet den der velbevarede hemmelighed i mange år, før "The Secret" blev lanceret. En skam det ikke var mig, der skrev bogen - men pyt med det. Jeg klarer mig endda.

# Baggrunden for min opdagelse af hemmeligheden

Lige fra jeg var ganske lille, har jeg været vældigt ambitiøs på nogle områder. Jeg vidste nok, hvad jeg ville, og stædig var (er) jeg vel også. Jeg kan huske, at jeg, allerede inden jeg blev teenager, havde stor fornøjelse af at forestille mig, at en drøm eller et ønske var gået i opfyldelse. Jeg havde en ganske livlig fantasi, og jeg forestillede mig - meget levende og detaljeret - de ting, jeg ønskede mig som virkelige. På forunderlig vis skete det som regel, at mine drømme gik i opfyldelse.

Jeg begyndte faktisk at tro på en slags magi dengang. Jo bedre og mere vedholdende jeg forestillede mig noget, jo mere tilbøjeligt var det til at blive til virkelighed. Det var magi for en knægt på de der 11-12 år. Der skal nok have været drømme, der ikke blev opfyldt, men jeg husker faktisk ikke nogen af dem - altså lige med undtagelse af det der med at blive styrmand. Men det valgte jeg jo selv fra.

Sådan gik der så en 12-15 år, hvor jeg som teenager og efterfølgende som ung mand konstaterede, at magien fortsat virkede. Hvis blot jeg så at sige tog glæderne på forskud og lod som om, at mit ønske om et eller andet var opfyldt og skinbarlig virkelighed - ja så skete det. Og det virkede på både små og store ting faktisk.

Var det et job, jeg virkelig ønskede mig, opbyggede jeg en fantasiverden inde i mig selv, hvor jeg allerede havde jobbet. Ikke noget vildt - jeg var ekstremt realistisk i mine fantasier. Og jeg fik de jobs, jeg ville have. Og de kærester, biler og meget andet, jeg ville have.

Det var først, da jeg begyndte at interessere mig lidt mere for, hvordan vi mennesker egentlig er skruet sammen, at det gik op for mig, hvad den store hemmelighed var. Og der var ingen magi i det spil overhovedet. Men det gør altså ikke hemmeligheden mindre fantastisk. Snarere tværtimod.

# Først skal vi lige ned på jorden - næsten

Inden vi begynder at gå helt i selvsving - og det er der, vi skal adskille os fra "The Secret" - må jeg hellere lige bringe dette kapitel ned på jorden igen. Nej - du kan ikke tænke dig til at vinde i lotto og den slags. Det har du nemlig absolut ingen anden indflydelse på end at huske at spille med.

Lagde du mærke til ordet "næsten" i overskriften? Det dækker over min påstand om, at du kan tænke dig ud af en række fysiske ting som for eksempel ondt i maven, ømme muskler og andet skidtværk. Den påstand skal jeg nok vende tilbage til senere i kapitlet. Nogle vil måske mene, at det er en smule flyvsk fra en jordbunden jysk ateist, men vent du bare - jeg skal nok lære dig et trick eller to senere.

# Hvordan virker hemmeligheden så?

Det hele er ganske jordnært, når det kommer til stykket. Det handler såmænd blot om nogle få faktorer, der er ganske faktuelle og egentlig ikke drages i tvivl af ret mange. Til gengæld er der ikke så mange, der udnytter dem. Jeg gør - hæmningsløst og uden at blinke. Og jeg håber, jeg kan inspirere dig til at gøre det samme.

Jeg vil bruge et ganske reelt og 100% ægte eksempel fra min egen verden til at illustrere det her med. Og jeg har en hel posefuld af dem, men lad os nu starte med et enkelt.

Tilbage i 2007 begyndte Charlotte og jeg at rejse til USA på ferie. Det var i 2007 Charlottes første besøg i det store iskageland - jeg selv havde rejst en del her tidligere i mit liv. Efter vores første ferie sammen i USA fødtes drømmen i mig om at flytte hertil. Jeg luftede tanken for Charlotte, som ikke lige tændte på ideen. Hun er - heldigvis for mig og vores virksomheder - et meget mere analyserende og vurderende menneske, end jeg er. Men jeg var tændt - i den grad. Hvor hun så problemer med at drive vores virksomheder, logistikken i det hele og hundrede andre ting, så jeg de samme ting som små bump i vejen. Sådan er hun og jeg indrettet, og det er nok det, der gør os til den fedeste cocktail - men det er en anden historie.

Jeg begyndte nu at visualisere, at vi var flyttet til USA - i alle tænkelige og utænkelige detaljer. Og dermed begyndte jeg helt automatisk at tage udgangspunkt i den drømmevirkelighed i mange sammenhænge. Måske var det en væsentlig del af den tankeproces, der førte frem til frasalget og omorganiseringen af Concept Interest, som jeg har fortalt dig om tidligere? Jeg tror det.

Mit nye udgangspunkt i livet (at jeg nu mentalt var flyttet til USA) påvirkede selvfølgelig mine holdninger til stort og småt - og dermed påvirkede jeg også Charlotte. Resultatet blev da også, at vi flyttede til USA i efteråret 2009.

Og nu nærmer vi os den første konklusion: Visualisering er en kraft så voldsom, at du kan styre begivenheder, omgivelser og til en vis grad dine medmennesker med den.

Hvis du med fuld skrue indtager din drøm med visualiseringer, hvor du faktisk ser dig selv der, hvor du gerne vil være, vil din udstråling ændre sig på en måde, der påvirker dem, du skal påvirke for at nå dine mål.

# De der visualiserer - og så alle de andre

Hvis du nogensinde har siddet som tilhører til en præsentation, en salgstale eller andet i den stil, vil du sikkert have bemærket, at der er meget, meget stor forskel på, hvordan det påvirker dig. Vi har alle været i kløerne i ordets positive forstand på mennesker, der har villet sælge os et produkt, en overbevisning eller villet overtale os til noget, hvor det eneste rigtige var at sige JA fordi det føltes bare rigtigt. Det kan du sikkert genkende.

Vi har også alle prøvet det modsatte, hvor selv det mest fornuftige tilbud, den rigtige mening og så videre bare ikke føltes rigtig - og så sagde vi nej.

Har du nogensinde tænkt dybere over, hvorfor det er sådan? Min påstand er, at ham eller hende, der kan få dig til at FØLE, at det her er det rigtige valg, har visualiseret sig ind i, at du sagde ja. Og ditto den anden vej rundt: De dårlige "sælgere" af et budskab, holdning eller produkt har ikke visualiseret sig selv gå sejrrigt ud af præsentationen. Og jeg påstår, at den teori holder i 99% af alle tilfælde.

Nu vil du måske sige, at det handler om, at sælgeren/budbringeren har selvtillid - og at det afgør hele ballet. OK - den kan jeg godt gå med til. Men hvad tror du har givet dem den selvtillid? Det er da visualisering!

De mennesker, der ikke har visualiseret det ønskede resultat af deres indsats, vil altid virke mindre overbevisende, mindre troværdige, og de rammer ikke dine følelser. De har ikke haft det "syn" i mangel af bedre ord på succes med deres formål, og derfor oser de ikke af succes, vækker ikke din lyst til at komme med og så videre.

Den dygtige sælger visualiserer ethvert salgsforløb, inden han går ind til kunden. Derfor kender han resultatet på forhånd, og det forunderlige sker: Han tager udgangspunkt i et allerede defineret resultat, og det får ham til at manipulere - stadig i ordets mest positive forstand - kunden til at bevæge sig derhen, hvor sælgeren allerede har ham placeret i sin fantasi.

Det her gælder i alle forhold. Det gælder, når du skal overtale din bedre halvdel til noget, når du skal til jobsamtale og alt andet. Simpelthen.

# Visualisering er et fantastisk gyllefilter

Ved at benytte visualisering opnår du en anden fordel, som kan spare dig for en masse bøvl og spild af tid. Når du virkelig har lært kunsten at visualisere, kan du skabe et univers inde i dig selv så troværdigt, at du ofte er i stand til at vurdere, om det, du ønsker, i virkelighedener det rigtige. Og det er det altså ikke altid, vel?

Dermed kan visualisering spare dig for en masse gylle, som vi siger på jysk. Og nu synes jeg, det er tiden at give dig min metode til at visualisere. Den er tilpasset mig efter mange års øvelse, så du skal sikkert justere lidt på den, før den passer til dig.

#### Hvordan visualiserer du?

Du skal selvfølgelig udvikle dine egne små fiduser, men lad mig give dig nogle ideer til det. Jeg er så vant til at visualisere, at det nærmest er en automatiseret proces for mig, og jeg bruger visualisering i selv de "mindste" situationer. Jeg visualiserer lige inden, jeg ringer op til en kunde for eksempel. Og lige inden jeg skal "sælge" et budskab til min hustru. Det er sådan nogle korte visualiseringer, der måske blot varer få sekunder eller et minuts tid.

De lidt større ting kan jeg visualisere på i dage, uger eller endda måneder. Ikke hele tiden men for eksempel når jeg skal falde i søvn, når jeg lufter hund eller kører bil.

Min egen fremgangsmåde afhænger af, hvad det er, jeg står overfor. Men uanset om jeg visualiserer i få sekunder eller i månedsvis, er der én ting, der går igen: Jeg gør det så virkeligt inde i mit hoved, som det overhovedet er muligt.

Lad os sige, at jeg skal have en leverandør til at levere det, han skal levere en uge hurtigere end normalt. Jeg forestiller mig, at det nu er sket, og at hans leverance står hos mig - og som følge af den hurtigere leverance kan jeg tilbyde mine kunder varen på det rigtige tidspunkt. Det betyder så også, at jeg gør en god forretning i form af penge eller glade kunder, fordi han kunne levere hurtigere. Jeg nærmest "smager" på den glæde og de følelelser, hans hurtigere leverance har givet mig. Til gengæld gennemspiller jeg ikke den forestående samtale med ham, for gør jeg det, vil jeg agere omtrent lige sa åndssvagt som de der telefonsælgere, der ringer ud på basis af et manuskript - og som bliver aldeles paniske, hvis man svarer dem noget, der ikke er taget højde for i manus.

Når jeg så kan smage sejrens sødme ved den hurtigere leverance, ringer jeg til leverandøren. Uden at jeg tænker over det overhovedet, vil min stemmeføring og mit ordvalg tage udgangspunkt i, at den hurtigere levering allerede er en aftale. Og dermed påvirker jeg leverandøren på flere fronter via min "udstråling" så at sige. Han vil høre og - ikke mindst - føle, at jeg allerede har hans varer stående på mit lager, og det påvirker hans beslutningsproces. Tro mig - det virker! Og den visualisering kan jeg klare på måske 15-20 sekunder, for menneskehjernen er forunderlig til at gøre tid elastisk.

En lille sidebemærkning i forhold til det forrige afsnit om visualisering som et gyllefilter: Under min visualisering kan det jo ske, at jeg pludselig ser, at en hurtigere leverance vil betyde, at jeg ikke har emballage nok, at der ikke er plads på mit lager eller sådan noget. Uden visualiseringen er det langt fra sikkert, jeg ville have opdaget disse ting, og skulle jeg så være heldig at få leveret tidligere, kunne jeg stå og hygge mig med de logistiske problemer.

Store ting, jeg gerne vil opnå, er selvfølgelig vanskeligere at opnå end de små. Og derfor skal der også lidt mere indsats til. Principperne er de samme som før. Gør det så virkeligt, du kan. Og brug så de lejligheder, du får, til at visualisere. Det kan være når som helst og hvor som helst. Under bruseren, i sengen lige før du glider hen, når du går en tur og så videre. Brug også visualiseringen i sammenhæng med andre mennesker, du gerne vil påvirke. Lad os sige, at du gerne vil forfremmes til chef for din afdeling.

Udover dine indre visualiseringer kan det være en god ting at påvirke dine omgivelser med et billede af, hvordan deres verden kunne se ud, hvis du kommer i mål. Ikke overdrive - bare sådan i det små. Det kan være, at du fortæller en kollega, hvordan du ville gøre, hvis du havde magt, som du har agt. Og her skal du altså være lidt beregnende udfra princippet om, at målet helliger midlet. Giv din kollega lidt fordele at tygge på - med finesse og uden at være for tydelig. Hvad sker der så? Din kollega vil begynde at tage udgangspunkt i de fordele, han/hun kunne have med dig som chef, og det vil påvirke personens opførsel, der så igen påvirker andre. Og ringen er sluttet.

Når du bliver øvet i det her med visualisering, vil du opleve, at du kan få andre til at visualisere det, du vil have dem til. Og så kan du mønstre en hel hær af mennesker til at arbejde for din sag. Misbrug? Absolut ikke! Bare anvendt psykologi, som du er nødt til at forholde dig til med dette ubestridelige faktum: Enten styrer du - eller også styres du. Sådan er det bare.

# Lær det gode af psykopaterne

Mekanismerne, du arbejder med her, er langt hen ad vejen de samme, der gør sig gældende hos mennesker med mere eller mindre psykopatiske træk. Her er det bare under fuld kontrol. Du husker sikkert historien om en borgmester, der lykkedes med at gældsætte sin kommune til op over begge ører, mens hans bysbørn elskede ham, fordi han bare gjorde alting så perfekt for dem? Jeg kan garantere dig, at han visualiserede til den store guldmedalje om sit imperium - han gjorde det bare uden kontrol. Men hans visualiseringer virkede så stærkt på hans omgivelser, at alt tilsyneladende lykkedes for ham.

Lige indtil den dag, hvor korthuset faldt sammen, var leverandører og andre interessenter i kommunen overbeviste om, at de gjorde det rette. Og det var de, fordi den kære borgmester grundet sin udstråling og sine visioner var så overbevisende.

Det er der, du skal hen - og ikke længere. Du skal nemlig huske på, at der er en risiko for, at dine visualiseringer bliver så ægte, at du så at sige tager glæderne for meget på forskud. Hold derfor altid virkelighedens spejl op foran dig, og husk på at så længe du ikke er i mål med det, du arbejder for, er din visualiserede virkelighed et mål at styre efter - og ikke en virkelighed.

Hvis du er så god til at visualisere dig selv i den nye chefstilling, at du pludselig begynder at fortælle mennesker, at du er blevet chef, før du er det, er du på et sidespor. Og risikoen er der, for visualisering er et voldsomt stærkt værktøj.

Tag ved lære af psykopaterne. Husk at holde den visualiserede verden adskilt fra virkeligheden. Ellers kan du risikere at blive kendt som ham eller hende, der lyver.

# Visualiser dig rask

Bare rolig - jeg går ikke hen og bliver urtetosse mellem fingrene på dig, og jeg vil heller ikke prøve at bilde dig ind, at du kan undvære hverken medicin eller læger og andet godtfolk. Men selv en jordbunden jyde som jeg må erkende, at sind og krop hænger en hel del sammen. Og det betyder, at det faktisk er muligt for dig at påvirke din krop med tankens magt et stykke vej i hvert fald.

Jeg lærte teknikken for mange år siden, og det er altså ingen mirakelkur - men på mindre skavanker virker den altså. Jeg lærte den af nød engang, hvor jeg fik den ondeste mave, du kan forestille dig. Du ved - sådan en omgang med mavekramper og en ubændig trang til at komme på tønden sådan cirka hvert 5. minut. Jeg havde bare ikke muligheden, og en god ven og kollega gav mig nogle tip. Dem - og nogle andre - vil jeg dele med dig her. Og lad mig lige advare dig nu: Første lektion er ganske grafisk og ikke for svage maver.

Jeg havde altså den der racermave og ingen mulighed for et toilet. Det, jeg lærte, var at forestille mig mit eget tarmsystem indefra. Jeg skulle se (visualisere) i hvilken elendig forfatning, det var. Og så skulle jeg forestille mig, at det reparerede sig selv. At al dårligdommen blev mødt af horder af gode bakterier, der nedkæmpede det dårlige og erstattede det med sunde tarme bid for bid. Det gjorde jeg så i en halv times tid - og det virkede!

Senere har jeg praktiseret det samme på hovedpine, hvor jeg har forestillet mig hovedpinen som en ond klump i hovedet, som jeg så angreb og huggede løs på, så den blev mindre. Jeg har praktiseret det på en forvredet fod, hvor jeg så senerne for mig som betændte, og hvor jeg så angreb betændelsen. Og jeg har et utal af gange visualiseret mig ud af træthed ved ganske enkelt at forestille mig, at jeg stod ud af sengen efter en god nats søvn, badede og barberede mig og tog friskt og rent tøj på. Sidstnævnte metodes succes kan i øvrigt forbedres markant ved at gøre en enkelt ting fra dit normale morgenritual i virkeligheden. Visualiser det hele - og kom så barbersprit i hovedet i virkeligheden. Det bringer visualiseringen et step mere mod virkelighed, og du vil føle dig mere vågen. Jeg skal nok lige bemærke, at hvis du er en pige, er barbersprit ikke anbefalelsesværdigt - men så har du sikkert noget dagcreme eller sådan noget, du kan bruge i stedet.

Jeg vil mene, at det med at visualisere mig ud af smerter virker én gang ud af fem - men så har du altså også sparet din krop for medicin en ud af fem gange. Og den med at visualisere trætheden væk for nogle timer - den virker hver gang for mig. Prøv det!

# Kom fremad baglæns

Kender du begrebet "reverse engineering"? Det kan frit oversættes til at opfinde bagfra. Japanerne gjorde det engang - de købte biler i Vesten, skilte dem ad og fandt ud af, hvordan man bygger en god bil. Og så var det altså, at de tilføjede deres egne ideer til processen og gav vestlige bilproducenter bøllebank i mange år. Kineserne har gjort det samme. Købt teknologi i Vesten, skilt den ad og dermed fundet ud af, hvordan de kunne lave det selv. De har så at sige opfundet tingene bagfra. Og sådan en omgang reverse engineering er nøglen til at få det fulde udbytte af visualisering som problemløsningsværktøj.

# Start med resultatet af løsningen

Lad os forestille os, at du har et problem, du skal have løst. Eller en opgave, hvis du foretrækker at kalde det det. Jeg vil bede dig hoppe med på en konkret sag, som jeg selv har siddet med i disse dage, hvor denne bog er skrevet. Det beder jeg dig om, fordi det er en glimrende måde at forklare denne teknik på. Og mestrer du baglæns problemløsning, bliver du en rigtig and.

Vi har lige købt os et hus her i Florida, og da vi skal ud af det lejemål, vi sidder i til en bestemt dato, havde vi en opgave med at få diverse datoer til at gå op i en højere enhed. Data er, at vi skal være ude af vores lejemål den 7. oktober 2011 kl. 12. Og at vi har overtagelse fra de nuværende ejere af huset den 29. september klokken 14.

Den "normale" måde at løse udfordringen med at få det nye hus klart til den 7. oktober (inkl. at have malere og tæppefolk færdige med deres opgaver) ville være at finde ud af, hvad første skridt er i forhold til at få huset parat til indflytning - og så tage den skridt for skridt derfra. Ville du også gribe det sådan an? Jeg ville ikke - og jeg gjorde det heller ikke i dette tilfælde.

Jeg startede i stedet med resultatet: Jeg visualiserede, at vi stod ved vores nye hus den 7. oktober med flyttefolkene parate til at bære ind fra den fyldte flyttebil. Følg med mig her - så vil metoden give mening. Jeg åbnede døren til vores nye hus, og det første jeg så var, at alle væggene var malede i den farve, vi gerne vil have. Jeg så også, at der var nye tæpper i soveværelserne, og at der var internet parat. Jeg nød også at forestille mig, at alt var rengjort og nyvasket.

Efter at have visualiseret dette var det tydeligt for mig, at der skulle laves en aftale med en maler, en internetleverandør, en tæppemand, et rengøringsfirma og et flyttefirma. Og at disse aftaler skulle passe sammen. Eftersom den 7. oktober er en fredag, måtte alt altså skulle laves i huset i perioden mandag til torsdag. Og så måtte det se sådan ud, at rengøringen skulle finde sted fredag morgen i det nye hus, mens flyttefolkene læssede kasserne i det gamle. For at det var muligt, måtte tæppefolkene altså lægge tæpper torsdag. Og det betød så, at maleren skulle være færdig onsdag aften.

Nu skal jeg nok lade være med at trætte dig med flere detaljer, for du kan helt sikkert se fidusen, ikke? Ved at vende processen om bliver det meget enklere at se, hvordan og hvornår hvad skal gøres. Hvis du i stedet angriber problemstillingen forfra, vil det være meget vanskeligere at se billedet.

Eller sagt på en anden måde: Hvis du skal bestige et bjerg, er det ulig meget nemmere at se vejen op oppe fra, planlægge den og så udføre den.

# Alt kan løses med reverse engineering

Jeg mener faktisk helt bogstaveligt, at enhver problemstilling løses med et bedre resultat, hvis du løser den bagfra. Og der er den ekstra fordel, at du tvinger dig selv til at forholde dig til, hvad det endelige mål er. Ellers kan du jo ikke visualisere det.

Et andet og virkeligt eksempel: Da vi skulle flytte til Florida, var der selvfølgelig en masse logistiske udfordringer i forhold til at drive vores virksomheder i Danmark. En af dem var, hvordan vi fik dagens brevpost. Vi kunne jo ikke vente en uges tid eller mere på, at almindelig brevpost nåede frem til os.

Den problemstilling angreb jeg ved at visualisere, at jeg mødte på arbejde om morgenen her i Florida. Bevæbnet med dagens anden kop kaffe satte jeg mig ved mit skrivebord, og nu forestillede jeg mig så, at jeg gennemså dagens post. Men hvordan? Jeg forestillede mig, at jeg kunne se den på min computer - og vupti var løsningen der. Vi skulle bare have vores firmaadresse hos et kontorservicebureau, der så scannede posten ind og sendte den til os pr. email. Og det var intet problem.

Jeg vil ikke påstå, at jeg ikke havde fundet frem til samme løsning forlæns, men jeg vil påstå, at jeg skulle have afprøvet flere ideer, før jeg var landet det rigtige sted. Ved at se det bagfra, var det åbenlyst med det samme, hvad der skulle gøres, for målet var der, jeg startede: At jeg læste dagens post om morgenen lokal tid i Florida.

Du undgår et hav af omveje, hvis du starter med at se dig selv i det mål, du har sat dig. Om det så er at blive gode venner med kæresten igen, finde ud af hvordan du får hentet ungerne til tiden trods et sent møde eller alt muligt andet.

Det virker, og det gør det, fordi menneskehjernen er så fantastisk indrettet, som den er. Dens kapacitet stiger på alle fronter, når den får lov at starte med målet i stedet for med begyndelsen. Prøv det - og se, at jeg har ret.

# Salige er de sagtmodige

I en gammel bog står der: "Salige ere de sagtmodige, thi de skulle arve Jorden". Bogen er Biblen, og som det er tilfældet med de fleste religiøse skrifter, tjener også denne linje fra Biblen ét formål: At holde folket nede. Hvornår har du sidst set en sagtmodig person med succes i livet, i forretninger eller i noget som helst andet?

Du skal bare vælge - gerne lige her og nu - om du vil være en af de sagtmodige, der tjener andre, ikke støjer og ikke flytter noget som helst? Eller om du måske hellere vil være noget andet? Og ja - jeg har skam set Forrest Gump, men det var jo altså bare en film, ikke?

# Sagtmodige dør også - men har de levet?

Citatet fra indledningen til dette kapitel stammer som nævnt fra Biblen, men det findes i varianter i andre trosretninger også. Og det er forædlet gennem generationer, hvor det tilsyneladende klogeste var at tie og samtykke. Fæstebønder på herregårde lærte det, og de gav deres lærdom videre til deres børn. Senere blev den forherligede sagtmodighed yderligere tunet af Janteloven og andet skidt.

Sagtmodighed tjener kun til undertrykkelse af nyskabelse, til undertrykkelse af det frie ord og til menneskets trang til at flytte grænser. Derfor var og er sagtmodighed så vigtig for religioner og for styreformer, der ikke er demokratiske.

Mennesker med sagtmodighed som et grundlæggende karaktertræk vil aldrig kunne opfylde egne drømme, og de vil aldrig bidrage til verden som andet end nyttige arbejdsdyr.

Er du et sagtmodigt menneske? Hvis du er - har du så spurgt dig selv, hvorfor det er sådan? Skyldes det mon, at du ikke orker konflikter, at du ikke mener, at du har noget fornuftigt at sige, eller at du bare ikke har selvtillid nok til at synge din egen sang? Tænk lidt over det, mens du læser videre. Senere kommer der et kapitel til dig, der har brug for at komme ud af din påtagede sagtmodighed.

Lad mig sige med det samme: Det kan være, at du slet ikke kan være andet end sagtmodig, et skaffedyr og en nyttig ressource for dem, der er stærkere end dig selv. Tror du, det er sådan? Virkelig? Det tror jeg ikke på, og det skal jeg bevise for dig, når vi når til kapitlet om at bygge selvtillid.

# Ydmyghed er den stærkes fornemste dyd

Synes du, det lyder lidt bagvendt? Det er det faktisk ikke. Lad os lige starte med at slå fast, at ydmyghed og sagtmodighed bestemt ikke er det samme. Ydmyghed er en afart af respekt, og det er en egenskab, der er værd at finde frem i sig selv.

Lad mig kort fortælle, hvordan jeg lærte den sande betydning af ydmyghed. Da jeg var under uddannelse til faldskærmsinstruktør, var jeg faktisk temmelig dygtig. Også så meget at mine mentorer bemærkede det og bekymrede sig over det. En dag sad jeg sammen med min mentor nummer 1 over en kop kaffe på Flyvestation Aalborg, og han fortalte mig om sin bekymring. Lad mig citere fra vores samtale:

"Du har et stort talent for at undervise og for at indgyde tillid til dine elever, Thomas. Og jeg ved, at du selv ved det. Det bekymrer mig lidt, for det kan betyde, at du mangler ydmyghed".

Jeg fejltolkede hans budskab og svarede ham lidt muggent: "Jeg mener bestemt, at jeg kender min plads i kommandorækken, og at jeg lytter til dig".

Han svarede mig: "Din manglende ydmyghed handler ikke om mig eller om andre, der er rangeret over dig. Den handler om ydmyghed overfor det ansvar, du har, når du kontrollerer en elev, når du sætter en springer af i 1.000 meters højde, og når du kontrollerer en elevs pakning af en faldskærm".

Han så, at jeg var ved at afbryde ham, så han fortsatte: "Jeg er sikker på, at du allerede nu er en af de bedste instruktører, vi har haft her. Men din dygtighed er din værste fjende. Du skal være ydmyg overfor, hvad du sætter på spil for de mennesker, du arbejder med. Lad dem aldrig opleve dig som overfladisk eller ligegyldig. Og det kan de sagtens gøre, uden du er det, for du er hurtigere end de fleste".

Jeg begyndte at forstå, hvad han mente. Jeg kunne faktisk overskue en kontrol af en pakning hurtigere end de fleste og alt sådan noget. Og da jeg var godt trænet i mine rutiner, blev de netop det: Rutiner. Og det kan andre mennesker mærke. Du kender det godt fra dine egne oplevelser, ikke? Hvis du har været ved lægen med en skavank, han bare ser fem af om dagen, kan det godt gå lidt hurtigt, og du oplever, at han var overfladisk og måske ikke tog dig alvorligt nok.

Det er den mangel på ydmyghed, jeg gerne vil vende med dig her. Det er nemlig så uendeligt vigtigt at bevare sin ydmyghed overfor sine opgaver. Gør du ikke det, vil du udstråle overfladiskhed, ligegyldighed og til sidst gøre dine omgivelser utrygge ved dig.

Du kender sikkert til for eksempel eksperten i et eller andet, der ikke vil uddybe sine påstande, fordi han mener, at alle må vide, at han bare har ret. Det har han sikkert også, men han mister momentet, hvis han ikke er ydmyg overfor det faktum, at han ved mere end andre.

Derfor er ydmyghed den stærkes fornemste dyd. Tænk blot på Hr. Møller, der sandsynligvis er den mest magtfulde person i Danmark. Han er stadig ydmyg overfor sit ansvar, sine aktionærer og sine virksomheder. Og derfor respekterer de fleste denne ældre herre, der har mere magt end landets statsminister.

# Hvad er så den rigtige ydmyghed?

At være ydmyg på en måde, der aftvinger respekt, samtidig med at du selv bliver klogere og et mere helt menneske er.... Trommehvirvel... AT LYTTE!

Hvis du er dagplejemor på 20. år, og du ved alt om at passe børn, er det nok svært at tage imod instrukser fra nybagt mor nr. 376. Men viser du ydmyghed overfor den enorme tillid, der bliver vist dig i kraft af, at et lille barn overdrages i din varetægt, vil du lytte til den nervøse mor på en ægte måde. Og dermed har du beroliget hende, gjort dagens gode gerning og beriget dig selv via at berige et andet menneske med noget så grundlæggende vigtigt som ro.

Ydmyghed er også at overholde dine aftaler. Og her mener jeg både private aftaler og arbejdsmæssige. At springe op og falde ned på en aftale er nok det mest arrogante, et menneske kan gøre mod et andet menneske. Og faktisk kan den synd gøres endnu værre ved at undlade at forholde sig til den brudte aftale.

Hvis du har en deadline, der hedder onsdag klokken 14, og du kan se, at det kan du bare ikke nå, om du så står på hovedet, er den korrekte, respektfulde handling i god tid at meddele den/de involverede, at noget er skredet. Det er ydmyghed overfor andres tid. Og det er en klædelig ydmyghed, der vil skaffe dig respekt.

Jeg har ikke tal på, hvor mange gange jeg har indgået aftaler af privat karakter, der ikke er blevet overholdt af min "modpart". Jeg har stået sammen med min hustru klokken 18 efter fire stive timers madlavning med maden parat - og ingen gæster. Et telefonopkald til dem opklarede, hvorfor de ikke var kommet endnu: Den kvindelige part af parret fik lige ordnet sine tånegle. Og det kunne de ikke ringe om, da de et par timer forinden kunne se, at aftalen ikke kunne holdes.

Her skal du lytte til mit råd: Vi mennesker er meget forskellige i vores opfattelse af tid og i, hvad en aftale egentlig er. Hvis du er den mere afslappede type, der mener, at en aftale klokken 18 er et omtrentligt tidspunkt, er det sådan, du er. Det burde du ændre på, men hvis du ikke gider det, skal du i det mindste forstå én ting: Det er dig, der er forkert på den, og det er dit ansvar, at du gør andre mennesker kede af det, ødelægger en god middag eller hvad du nu i din arrogance vælger at komme for sent til.

# Sommerfugleeffekten

Jeg vil tildele et afsnit til en af mine kæpheste - nemlig det at holde aftaler. Som jeg allerede har skrevet, er det den ultimative form for arrogance at undlade at enten holde en aftale eller i god tid melde ud, at den ikke kan overholdes.

Aftaler er et rigtig godt eksempel på en miniudgave af sommerfugleeffekten. Sommerfugleeffekten er teorien om altings indbyrdes afhængighed - en sommerfugls basken med vingerne i Tokyo kan udløse en serie af begivenheder, der ender med et jordskælv i Californien.

Hvis du i dit professionelle virke har en aftale om at levere noget til en kunde onsdag klokken 15, og du ikke overholder aftalen, sætter du en hel række af begivenheder i gang. Lad mig bare ridse nogle mulige scenarier op for dig i spredt fægtning:

- Din manglende leverance betyder, at din kunde mister sin kunde og så gør du det sikkert også
- Dit svigt betyder, at din kunde mister store summer, fordi han må lade nogle medarbejdere sidde med ingenting at lave, til det behager dig at levere
- Medarbejderen hos din kunde med ansvaret for samarbejdet med dig bliver fyret
- Dit rygte i branchen får endnu et hak i tuden og måske det sidste hak, der skulle til, før du
  ender i problemer, der til sidst lukker din virksomhed, sender dit hus på tvangsauktion og koster
  dig dit ægteskab

På det private felt er det lige så slemt at undlade at overholde en aftale - eller melde ud, at du ikke kan. Du kan miste et venskab på det, du kan afstedkomme store problemer for andre mennesker og mere af den slags.

# Brudte aftaler er altid med vilje

Med mindre du kører galt undervejs til en aftale og kommer til skade, er der ingen mulige undskyldninger for ikke at overholde aftalen. Sådan er det. Alt andet end eget dødsfald eller næsten er syge bortforklaringer, der ikke holder en meter.

Hvis du har en aftale med mig om middag klokken 19, og du 19.15 ikke er kommet og ikke har ringet, må jeg konstatere, at du enten er bevidstløs, død eller revnende ligeglad med mig. Nu kan det godt være, du synes, jeg er lidt hård? OK - så tænk lige over det igen. Kan du komme i tanke om én eneste god grund til, at du ikke har ringet og sagt, du blev forsinket? Var din mobiltelefon løbet tør for strøm, siger du? Så kunne du have holdt ind på en tankstation og ringet - eller sørget for at lade den op hjemmefra. Dit opkald kunne have reddet min hustrus nænsomt frembragte soufflé, der nu er faldet sammen.

Har du aftalt med mig, at du sender mig det oplæg, jeg skal bruge inden klokken 16, og klokken er blevet 16.30 uden noget i indbakken fra dig, må jeg konstatere, at internettet er brudt sammen, du er død, eller du ikke gider gøre forretninger med mig. Der er jo ikke andre muligheder, hvis du tænker lidt over det, vel?

Og sådan kunne jeg blive ved længe, men det skal jeg nok lade være med. Jeg er sikker på, du har billedet nu.

Jeg forventer, at alle andre overholder deres aftaler med mig, og når det ikke kan lade sig gøre - og det kan der være tusind legitime grunde til - får jeg omgående og inden deadline besked. Det har jeg brug for, så jeg kan bede min hustru vente med at sætte souffléen i ovnen, afbestille bordet på restauranten, aflyse de pakkere, der skulle pakke din leverance etc. Det er egentlig ret legitime krav, ikke?

Min påstand er altså, at brydes en aftale, er det en bevidst handling fra den, der bryder den. Du vil måske mene, at "sådan er der jo bare nogle mennesker, der er - de hænger sig ikke i aftalte tider og den slags". Den kan jeg godt købe under forudsætning af, at jeg så må tillade mig at kalde de mennesker for nogle arrogante skiderikker.

Et lille eksempel fra den virkelige verden som afslutning på dette afsnit: I et firma med 9 ansatte blev det bestemt, at nu skulle kontoret males. En malermester blev tilkaldt, og han kunne klare opgaven på en dag fra morgen til aften. Prisen og tidspunktet blev aftalt.

Dagen inden malermesteren skulle løse opgaven, blev alle medarbejder to timer ekstra mod behørig betaling, hvor alle så fjernede alt fra væggene, fik stillet alle møbler ind i midten af lokalet og dækket dem til samt etableret "nødarbejdspladser" for et par nøglemedarbejdere. Resten fik så fri dagen efter.

Dagen oprandt, og ingen malere dukkede op. Først op ad formiddagen lykkedes det at komme i kontakt med malermesteren, der sagde - ordret citeret: "Uh ja - det når vi sgu ikke i dag, for vi fik lige en ekstra opgave der, hvor vi skulle have været færdige i går. Men jeg tror, vi kommer i morgen".

Denne brudte aftale kostede firmaet 9 x 2 overtidstimer, 14 x 7 timers løn til de medarbejdere, der havde fået fri, og som nu skulle have fri en dag mere, tabt fortjeneste på de 7 medarbejderes manglende arbejde i to dage samt en hulens bunke besvær. Malermesterens eneste respons var, at "det jo er, hvad der kan ske nogle gange".

Ét eneste telefonopkald fra malermesteren til firmaet dagen inden aftalen med en meddelelse om forsinkelsen kunne have sparet firmaet for et femcifret beløb. Hvad siger du til en sommerfugleeffekt der?

# De 6 gode regler om aftaler

I mine virksomheder har vi altid haft nogle klare regler for aftaler, som vi har krævet, at alle ansatte overholdt til hysterisk præcision. Jeg vil dele dem med dig her - måske kan du bruge dem som inspiration.

- 1. Du skal uanset hvad det kræver af dig overholde de aftaler, du har indgået
- 2. Du skal aldrig indgå en aftale, du ikke er absolut sikker på, du kan overholde
- 3. Hvis du har en aftale om at ringe tilbage til nogen med informationer, du skal have fra andre, og du ikke har fået disse informationer til forventet tid, skal du ringe tilbage alligevel og fortælle, at du ikke har noget nyt endnu samt forklare hvorfor
- 4. Hvis der opstår blot en mistanke om, at du ikke kan overholde et tidspunkt, skal du omgående informere alle involverede samt fortælle dem, hvornår de så kan forvente det aftalte
- 5. Aftaler om møder, priser eller afvigelser i tidligere aftaler skal altid bekræftes af begge parter skriftligt. Dette ikke for at hænge nogen op men for at undgå misforståelser
- 6. Regel nr. 1 er ufravigelig under alle omstændigheder

Disse seks regler kan betyde så uendeligt meget for din virksomheds omdømme og lønsomhed, at du tror, det er løgn. Jeg kender adskillige virksomheder med fantastiske produkter og services, der kun klarer sig middelmådigt, fordi de ikke efterlever de seks regler. Hvis du driver en virksomhed eller er ansvarlig for en afdeling, må du love mig, at du tager disse regler til dig i en version, der passer til dig. Jeg garanterer dig, at du aldrig vil fortryde det.

På det private plan er effekten af at være respektfuld og ydmyg overfor aftaler mindst lige så stor. Og meget, meget nemmere at gennemføre. Her drejer det sig jo kun om dig selv og måske den del af din husholdning, du har en opdragende effekt på.

I min verden (og mange andres) er evnen og viljen til at overholde aftaler et af de mest betydende karaktertræk hos et menneske. Det er nemlig et kig ind i et menneskes respekt for andre mennesker og deres tid. Hvis et menneske som hovedregel ikke overholder aftaler, er det ikke fordi, der er tale om en "kunstnerisk sjæl" - det er fordi der er tale om et menneske, der dybest set er bedøvende ligeglad med andre.

Som i så meget andet her i livet gælder, at et stort forråd af Gajolæskecitater og en masse smukke ord ikke kan opveje virkeligheden. Kommer du altid for sent til aftaler med mig, og du ikke gider ringe og sige det i god tid, er du ligeglad med mig. Det er dine handlinger, der tegner dig - ikke dine ord. Virkeligheden er klogest - også her.

# Så kom dog i gang!

Både du og jeg kender mennesker, der har en rigtig god idé. Det kan være en idé til et nyt produkt, en ny service eller en idé om at ville køre Jorden rundt på en scooter. Eller måske er det drømmen om at søge jobbet som sololieindsmører på et hotel i Caribien et sted. Eller noget helt andet. Og derfor kender vi også et tilsvarende (næsten) antal mennesker, der bare ikke lige er kommet i gang med deres idé. Hvis blot alle mennesker ville gå lidt hårdere til deres ideer, ville verden være et rigere og bedre sted. Men det gør kun de færreste.

#### Fra badekåber til bar numse

Jeg mødte for mange år siden en gut, der søgte min rådgivning i forbindelse med en idé, han havde til at sælge virkeligt luksuriøse badekåber online til danskerne. Det var dengang midt i forrige årti, da danskerne havde penge som skidt, og hvor salget af Rolex og den slags statushalløj nåede uanede højder i det lille kongerige med de mange og villige banker.

Han havde set et marked for de badekåber i Danmark, og at det var der, var der ingen tvivl om. Han havde også udset sig nogle systuer i Asien, der ville være i stand til at sy dem i den ekstremt høje kvalitet, der var tale om. Og jeg lover dig, det var badekåber med stil. Personaliserede med monogram om ønske, måske 30 forskellige valgmuligheder bare til kraven og mere af den slags. Med lidt velplaceret markedsføring og måske lidt smøring af Mads Blærerøv Christensen kunne det gå hen og blive et megahit. Alt i alt var der lagt op til et lille eventyr her.

Jeg havde det første møde med ham i 2003 engang, og vi diskuterede, hvorledes vi kunne skabe et univers online som salgsplatform. Og det kunne vi selvfølgelig, men vi skulle altså ikke starte lige med det samme. Vores ven skulle nemlig arbejde videre med en del detaljer først.

Jeg ringede til ham 2-3 måneder senere for at høre, hvordan det skred fremad med projektet og for at minde ham om, at vi jo lige skulle bruge lidt varsel til at bygge hans univers på nettet. Nå - men han havde altså brugt de forgangne 2-3 måneder på at fifle med forskellige udforminger af bælter til de her badekåber. Og ikke andet - overhovedet. Jeg skal nok lige indskyde, at han havde en pose penge at trække på, så han arbejdede ikke med andet end sit projekt overhovedet.

Vi holdt kontakten i yderligere et halvt års tid på den måde. Hver gang vi talte sammen, havde han nye udfordringer med bælter, farver, monogrammer, og hvad ved jeg.

Omkring 1 årsdagen for vores første møde kontaktede han mig og fortalte, at nu ville han gerne bruge tid på at definere sit online univers. Det gjorde vi så, og jeg tog for givet, at badekåberne var bestilt, og vi nu skulle i gang med at bygge webshop. Det skulle vi ikke.

Han brugte en rum tid de kommende par måneder på at debattere, undersøge og hudflette hver eneste tænkelig og utænkelig afkrog af, hvordan hjemmesiden skulle vise produkterne, hvordan billederne skulle vinkles, hvilke systemer der skulle kobles på, og hvad ved jeg. Og efter at have været alt dette igennem, gik han lige "lidt i tænkeboks" igen, som han kaldte det.

I mellemtiden var der andre på markedet, der havde set samme muligheder, og i løbet af et par måneder eller tre var de klar med varer, webshop og markedsføring. Og de solgte godt.

Det fik vores ven til at kontakte mig og sige, at nu var der jo kommet en anden udbyder på markedet, så han ville trække sig. Han havde brugt alle sine penge på ingenting, mens nogle andre GJORDE det, han drømte om at gøre. Og så måtte han ud og tage et job som lønmodtager, betale regningen til mig og det var så det.

Moralen i denne historie er, at mens vores ven fortabte sig i stort set ligegyldige detaljer i angst for at begå fejltrin, han kunne lære af, var der andre, der tog markedet, begik nogle småfejl, lærte af dem og scorede kassen. Sandsynligvis havde vores ven slet ikke det gen, der skal være til stede for at iværksætte. Og det betød, at han blev så detaljefikseret, at han tabte udsigten fuldstændigt. Og endte altså med numsen bar - i hvert fald i overført betydning.

#### Hvis du vil være sikker, skal du lade være

Hvis du har en idé om et eller andet, du gerne vil berige verden eller dig selv med, og du egentlig bare har brug for at være sikker på, at alt klapper, og at du ikke begår fejl i starten, skal du lade være. Fortsæt som overenskomstbeskyttet lønmodtager, bliv hjemme i ligusterkvarteret og nyn med på den gamle sang fra Lille Palle "Flyv ikke højere, end vingerne bærer". Så enkelt kan det siges. Den sang burde faktisk forbydes - eller i det mindste holdes til venstrefløjens kongresser bag lukkede døre.

Der skabes i realiteten intet stort på sikker grund. Da Arnold Peter Møller gik fra hus til hus i Svendborg for at skaffe små lån nok til at investere i det første dampskib, der lagde grunden til Maersk imperiet, var det på særdeles usikker grund, den unge mand trådte. Da Lars Larsen kastede sig ud i karrieren som selvstændig, var det med ganske lidt forberedelse og uden at ryste på hånden. Og sådan kan vi blive ved og ved.

Det samme gælder for de mere private eventyr. Tænk blot på, hvis diverse jordomsejlere skulle begynde at gardere sig mod fejl, planlægge enhver mulig tildragelse og tage udgangspunkt i at være sikre. Havde de gjort det, havde vi aldrig fået bøger som "Ad jordens blå sti" eller haft chancen for at leve med i livet på Nordkaperen. Disse gæve eventyrere havde ganske enkelt detaljeplanlagt det hele ihjel. Ligesom så mange mennesker gør det med deres drømme hver eneste dag.

# Hvad er det værste, der kan ske?

Vi mennesker er ofte forsynede med både genetiske og tillærte begrænsninger, der byder os at frygte det ukendte. Og det begrænser os altså i større grad, end godt er. Tænk blot på, hvordan verden vill have set ud, hvis Columbus havde været bange for at sejle ud over kanten af Jorden, hvis Marie Curie havde været nervøs for, hvad røntgenstrålerne gjorde ved hende, og hvis Louis Pasteur havde været en kylling i forhold til at eksperimentere med mug.

Af og til er vi nødt til at spørge os selv, hvad det egentlig er, vi frygter, og som hindrer os i at følge en drøm eller en idé. Svaret er som regel det samme: "Hvad nu, hvis det går helt galt?". Og så stopper processen der. For det kan vi slet ikke bære at tænke på.

Jeg har utallige gange siddet med iværksættere og med privatpersoner, der var ved at eksplodere af trangen til at bryde ud med deres drømme og ideer, men som bare ikke gjorde det af angsten for det ukendte og for mulig fiasko. Jeg har så spurgt dem, hvad de egentlig mener, der kunne gå galt, hvis de gav los. Og jeg har nærmest aldrig fået konkrete svar - kun lidt mumlen om, at der jo er så meget, der kan gå skævt. Jeg har så hver gang gået lige til flæsket af dem og krævet konkrete svar - altså bedt dem om at fortælle mig om de mulige katastrofer, de forestillede sig. Og hver gang har det vist sig, at de - hårdt pressede - ikke kunne komme frem med noget rigtigt alvorligt.

Jeg har så taget deres argumenter ét ad gangen og dissekeret dem, analyseret dem og diskuteret dem med dem. Og det har stort set altid givet nogle forbavsende resultater - ikke mindst for dem selv. For det viser sig stort set altid, at de værst tænkelige katastrofer som regel ikke er mere end overkommelige forhindringer, når de først kommer på bordet og får tøjet af - så at sige.

Lad mig give dig et eksempel fra den virkelige verden, så du har et billede af den model, jeg bruger til at hjælpe andre, og som jeg bruger på mig selv. Da jeg var i processen med at overbevise min hustru om, at vi skulle flytte om på den anden side af Jorden til Florida, havde hun naturligvis en række bekymringer. En af dem var noget i stil med: Hvad nu, hvis det viser sig, at vi ikke kan falde til der?

Modellen til at håndtere en sådan på alle måder rimelig bekymring - uanset om du håndterer den i dig selv eller hos en anden:

- 1. Beskriv i detaljer det værste tænkelige, der kan ske, hvis du gennemfører din plan
- 2. Beskriv de konsekvenser, det i så fald vil få for dig. Vær realistisk og så objektiv, du kan
- 3. Vurder hver enkelt konsekvens og bestem, om en eller flere af dem vil true dit liv, dit helbred eller dine muligheder for at rejse dig igen og komme videre
- 4. Bestem så, hvordan du vil håndtere hver enkelt af konsekvenserne, hvis de virkelig skulle opstå
- 5. Definer konsekvenserne af den håndtering, du har bestemt i punkt 4
- 6. Vurder igen, om det værst tænkelige stadig er meget slemt og reager ud fra det

Sætter vi den model ind i forhold til Charlottes bekymringer om, hvorvidt vi ville falde til i Florida, ser det nogenlunde således ud:

- 1. Det værste ville være, at vi efter nogle måneder ikke trives og har hjemve efter Danmark, familie og venner
- 2. Konsekvenserne af det ville være, at vi er kede af det og ikke formår at nyde livet
- 3. At vi ville være kede af det, ville ikke true vores liv eller helbred, være definitivt eller irreversibelt. Det ville være en forbigående tilstand uden indflydelse på resten af vores liv
- 4. Hvis det skete, ville vi bare rejse tilbage til Danmark og genoptage det liv, vi havde der
- 5. Konsekvensen af det ville være et vist økonomisk tab grundet flytteomkostninger etc.
- 6. Det ville være træls, men det ville ikke smadre vores økonomi, ikke blive et nederlag men blot en erfaring. Altså ville det ikke være "meget slemt" men reelt kun et bump på vejen, som vi nemt kunne overkomme

Og så var den ged barberet for så vidt angik den bekymring. Og efter nøjagtig samme formel kunne vi sammen og hver for sig behandle samtlige andre bekymringer, vi nu gik og havde om den store beslutning at skifte verdensdel.

Jeg vil vove den påstand, at du ikke kan have én eneste bekymring, du ikke kan vurdere efter min sekspunktsmodel. Det kan sagtens tænkes, at du i processen må konstatere, at en bekymring/ angst er så reel, at den faktisk bør afholde dig fra at fortsætte med dit projekt. Men det er godt nok sjældent.

Hvad er det, den model gør ved dig? Den tvinger dig ganske enkelt til at tage skridtet fra at tumle med ansigtsløse, udefinerede og abstrakte forestillinger til at konkretisere dem. Og konkrete ting er altså ulig meget nemmere at håndtere.

Altså: Hvad er du bange for? Ikke noget med at svare, at der er så meget, der kan gå galt. HVAD præcist kan gå galt, hvor sandsynligt er det, hvor store konsekvenser kan det få for dig - og kan du håndtere de konsekvenser? Prøv det næste gang, du takker nej til noget - uanset om det er at holde en tale, flytte til Langtbortistan, invitere en pige eller fyr i byen eller sige dit job op for at studere sommerfugle i Guatemala.

# Få det til at ske

Dette er vist det korteste kapitel i denne bog, men det skal med. Det handler om en oplevelse, som umiddelbart kan virke så banal, at den nærmest er ligegyldig. Men den gav mig et spark, som jeg siden har taget med mig. Hvem ved? Måske kan du også bruge den til noget.

Da jeg var ansat i det daværende SONOFON, skiftede firmaet direktør på et tidspunkt, og den nye direktør hed Torben Svanberg. Han kom vistnok fra ISS, og han var kendt som en kontant, lidt hård og meget dygtig fyr. Da jeg var på ledelsesniveau, skulle jeg mødes med ham, og det skulle ske i Aarhus, lige inden han skulle mødes med resten af afdelingen der.

Han kom ind, vi vekslede håndtryk og talte lidt om vejret. Så skulle vi til det mere alvorlige. Jeg skal nok lige indskyde, at vi på det nærmeste kunne gå på vandet dengang. Vi skovlede kunder ind i rasende fart, og alt var bare godt. Vi havde netop ugerne forinden hans besøg afsluttet en af de utallige kampagner, og som følge deraf var salget selvfølgelig lidt mere stille end under kampagnen. Ikke dårligt - bare mere stille. Det havde vi det OK med, for vi havde solgt 190% over målet i den foregående kampagne.

Torben Svanberg kiggede på mig og spurgte: "Hvordan går det så, Rosenstand?". I overensstemmelse med sandheden sagde jeg: "Der sker ikke så meget lige nu, men...". Og så nåede jeg ikke længere, for Svanberg udbrød: "Vor herre bevares - så få det til at ske, Rosenstand!".

Resten af samtalen er ligegyldig her. Jeg glemmer aldrig hans udbrud, for det ramte i den grad hovedet på sømmet. Det var jo mit ansvar som salgsansvarlig at få tingene til at ske. Og det gælder i alle livets forhold. Du, jeg og alle andre kan ikke tillade os at sætte os ned og sige, at der ikke sker så meget, hvis det er meningen, der skal ske noget.

Det er jo bare en forkælet holdning at sige sådan. Lad marketing skabe en ny kampagne, lad nogen komme og tilbyde mig et job, lad der ske et mirakel, så jeg taber mig og så videre. Sikke noget ansvarsfornægtende pladder.

Det er dit ansvar at få tingene til at ske - uanset om du vil tabe dig, have et job, skabe mere salg i din virksomhed og så videre. Det er muligt, at tiderne er imod, at maden smager for godt, og at jobbet er svært at få. Men hvis det ikke er dig, der skal GØRE noget - hvem er det så? Tænk lige over det.

Torben Svanbergs lille udbrud har fulgt mig lige siden, og jeg minder mig selv om det hver gang, jeg kommer til at tænke, at noget ikke kører, som det skal, fordi "et eller andet" udefra påvirker det. Og så GØR jeg noget selv. Og ved du hvad? Det virker!

# Elsk mig, elsk mig!

Alle mennesker kan lide at være elskede, være afholdte, populære og hvad du nu ellers vil kalde det. Nogle mennesker - faktisk ganske mange - er så forhippede på at være populære hos alle, at de ender med at være....Ingenting. Og det værste er, at disse mennesker er uforløste, frustrede og ofte ganske ulykkelige inden i, fordi de har udslettet sig selv i bare iver efter at behage alle andre. Det er ikke skrevet i den store bog, at alle skal holde af dig, holde med dig eller synes, du er fantastisk.

# Verden er et pædagogisk legetøj

Du kender sikkert de her plastikkugler på størrelse med en fodbold, der er forsynet med en række åbninger - en rund, en trekantet, en ottekantet og så videre. De er beregnet til at give helt små børn en forståelse af form og størrelse, og opgaven for den lille består ganske enkelt i at finde det rigtige hul i kuglen at stoppe den plastikdims ind, de har i hånden.

Det er et vældigt fint legetøj, der også er glimrende til at anskueliggøre, hvordan alt det der med verden og samfundet hænger sammen. Lad os tage det trekantede stykke plastik. Det passer ind i ét hul i kuglen - nemlig det trekantede. Og faktisk er det kun det ene stykke, der kan gå ind i det hul - de andre former kan ikke. Når det trekantede stykke passer ind i hullet, er baby glad - og plastikdimsen ville såmænd også være glad, hvis det ikke lige var fordi, sådan en stump plastik er uden sjæl.

Hvis nu der dukker en farisæer op i legen - et femkantet stykke plastik, der ikke passer ind i nogen af hullerne, er den gal. Enten må det stykke plastik blive ved at være femkantet, eller også må det skæres til, så det kan passe ind i for eksempel det runde hul. Men så er det jo ikke femkantet længere. Det har mistet sit særpræg, sin identitet og reelt sin eksistensberettigelse.

Det samme gælder for dig, hvis du i bare trang efter at passe ind i et af de forudefinerede huller i kuglen skærer dig selv til: Du er ikke længere dig, og du er i øvrigt ikke længere noget som helst. Sandsynligvis får du slet ikke lov at være en del af legetøjet mere, for du er jo skåret så meget til, at du nemt smutter ind i alle hullerne. Det er der ingen udfordring i - du bliver kasseret.

Alt det her ved du jo allerede, men hvis du nu alligevel har en trang til at "passe ind" og behage alle, vil jeg gerne dele nogle tricks med dig, der forhåbentlig kan hjælpe dig lidt videre på rejsen til at være det menneske, du i virkeligheden er. Og hvem er det så?

# Du er unik - hvis du vil og tør

Vi lærer lige fra ganske små, at der er en række ting, vi forventes at mene og bestemte mønstre i vores opførsel, vi skal følge. Alle de ting, der har med almindelig dannelse og god stil at gøre, skal du bestemt ikke være ked af. Mennesker med forstand på at opføre sig ordentligt går aldrig af mode. Men der er i den grad også elementer, du har fået tudet ørerne fulde med, der ingen gavn gør dig.

Alle mennesker er unikke væsner, og det er der næppe nogen, der er uenige i. Derfor er det også ganske naturligt, at der er nogle mennesker, der ikke kan lide børn, ikke hygger sig til en familiefest i forsamlingshuset, ikke kan lide fodbold eller stegt flæsk med persillesovs. Og tænk bare på alle de stakkels "pæne piger", der ikke udlever sig selv, fordi det gør en pæn pige bare ikke. Eller alle de stakkels drenge, der henslæber en ungdom (og nogle gange et voksenliv) med fodbold eller noget, der dybest set ikke interesserer dem.

Lad os bare slå fast, at det ER vanskeligt at bryde ud af de rammer, men vanskeligt betyder altså ikke umuligt. Og lærer du først at sige fra til ting, der egentlig er dig imod, vil du opdage, at der sker noget forunderligt omkring dig: Du bliver gladere, og der vil pludselig være mennesker omkring dig, der skifter fra at synes, at du er OK til at respektere dig, se op til dig og ønske at være som dig.

# Pas på Rasmus Modsat

Lige en enkelt advarsel til dig inden jeg giver dig nogle eksempler på, hvad du kan gøre for at starte processen med at genfinde de kanter, du har. Det her handler ikke om at være modsat bare for at være modsat. Den slags mennesker findes også, og du kender garanteret mindst ét eksemplar af racen. Det er den type, der er imod flertallet alene for at være anderledes. Og de ender altid med at gøre sig selv til grin i debatter og i almindelig omgang med andre. For de falder altid i. Og så ender de med at blive gennemskuet - og alle deres "holdninger" bliver afsløret som tomme. Det er ikke attraktivt at ende der.

Du skal ikke finde din stil ved at være imod et eller andet, medmindre du faktisk ER imod. Ellers gør du vold på dig selv, og du bliver lidt til grin.

# Lær at sige nej

At sige nej tak til en invitation for eksempel - det er noget af det, de fleste finder svært. Nogle slipper afsted med det ved at lyve og sige, de er forhindrede. Men det der med at lyve er altså ikke holdbart, og en dag bliver du afsløret.

Næste gang du bliver inviteret til et eller andet, som du ikke har lyst til, skal du prøve noget nyt: Sig pænt nej tak. I nogle tilfælde kan du slippe med det, men som regel vil du blive afkrævet en begrundelse. Sig ligeud, at du ikke har lyst, eller sig, at du hellere vil se den film, du har bestemt at se for længe siden den aften. Hvad kan du miste? Du mister jo ikke et forhold til nogle mennesker, du gerne vil have et forhold til - for ville du det, ville du jo også have lyst til at tage med til det, du er inviteret til, ikke?

Sig nej til at passe din søsters unger fredag aften, hvis du ikke vil. Du har ikke pligt til det, og du har den fulde ret til at sige nej. Sig også hvorfor, du ikke vil - at du er for træt, at du har andre planer etc. Men vær ærlig.

Sig nej til det og dem, du ikke har lyst til at have noget med at gøre. Hvis du siger ja, skal du jo blot tilbringe timer med mennesker, du ikke har lyst at være sammen med. Du giver ikke dem noget, du giver ikke dig selv noget og værst af alt: Hver eneste gang, du gør det, mister du en lille flig af din selvrespekt og din selvtillid. Gør du det tit nok, ender du som ingenting - leddeløs, holdningsløs og uden substans.

At sige nej er det første skridt på vej mod at lære at sige mere end det. Det er simpelthen der, du skal starte. Sig nej til fredagsøl med kollegerne, hvis du ikke gider. Måske gider du næste fredag - og måske gider du aldrig. Det er din ret som menneske. Og husk, at du VIL vække en reaktion hos dem, du siger nej til. Nogle af dem vil mene, du er en torsk, asocial eller noget andet grimt. Det er de af kollegerne, du ikke kan bruge til noget socialt eller menneskeligt alligevel. Andre af dem vil respektere dit valg uden yderligere omsvøb, og det er de af dem, der reelt kan lide dig for den, du er.

Og den regel gælder i samtlige af de tilfælde, hvor du siger nej til noget, du ikke vil. Nogle vil ikke bryde sig om det, og det er de mennesker, der alligevel ikke regner dig for noget særligt. Dem har du alligevel ikke rigtig brug for i dit liv - de vil belaste dig på et tidspunkt.

Start i det små med nogle af de mere nemme situationer, hvor det ikke er så svært for dig at sige nej. Og oplev, at du meget hurtigt får meget nemmere ved at sige nej - og nemmere ved i det hele taget at sige fra.

Lad mig give dig et 100% ægte eksempel, som jeg oplevede med min hustru for snart mange år siden. Charlotte bryder sig ikke om selskabslege, og sådan er det. Vi skulle til en fest med mine kolleger kort efter, vi havde mødt hinanden. Og det viste sig, at der var lagt op til selskabslege. Charlotte meldte klart ud: "Det har jeg ikke lyst til at være med til, men jeg kigger gerne på, at I andre leger". Der blev stille et øjeblik. Hende den nye i flokken, den blonde skønhed med de store blå øjne sagde NEJ. Og så skete der det, at to af de andre piger stillede sig hen til hende og meldte, at de faktisk heller ikke havde lyst. De tre piger hyggede sig så, mens vi andre legede selskabslege. Og flere af mine kolleger var henne og prikke mig i siden og sige, at det var en sej kæreste, jeg havde fundet mig der, og hende kunne de sgu godt lide!

Hun fortalte mig bagefter, at hun havde været meget tæt på at deltage i legene for min skyld, men at hun i sidste øjeblik fandt, at det ville være uærligt, og at det sandsynligvis ville betyde, at hun ikke ville have lyst til at komme til andre fester efterfølgende med mine kolleger.

Hendes nej i en for hende ukomfortabel og ny situation vandt hende respekt fra både drenge og piger, gav hende en identitet som hun i de følgende år blev højt respekteret for af mine kolleger - og gav hende en god oplevelse af festen.

# Kan du sige nej, kan du også sige din mening

Når du er blevet komfortabel med at sige fra, vil du opleve, at din stærkt øgede selvtillid vil medføre en stigende trang til at dele dine holdninger til diverse ting og sager med andre. Og det er i virkeligheden et af de stærkeste kort, du har på hånden, når det gælder om at sætte aftryk på verden og udvikle dig selv.

Den dag du som pige tør sidde sammen med en flok mødre og forklare, hvorfor du ikke har lyst til at få børn - det er den dag, hvor du måske vil sætte aftryk hos andre, der kan være starten på et godt venskab.

At melde dine meninger ud frit vil skaffe dig modstand - det er helt sikkert. Men det er ikke en modstand, du skal frygte. Du skal blot huske på, at der basalt set er to slags modstandere, du vil møde, når du springer ud som en person, der har meninger:

- Modstandere, der er det, fordi de i virkeligheden misunder dig, hvad du er, og hvad du står for. Deres modstand og argumenter vil være prægede af deres egen frustration over det ofte sølle liv, de selv lever.
- 2. Modstandere med en reel anden mening end din. De vil argumentere mod dig med interesse og glød, og det er noget, både du og de lærer af. Det er debatter med mennesker med reelt andre holdninger, du modnes, nuanceres og udvikles af. Og det bedste er, at det gør de også. Mange gode relationer er udsprunget af diametralt modsatte meninger.

Tager vi dine modstandere i gruppe 1, er det bedst, at du med det samme lærer at indse, at de ikke er værd at tage sig af. Du kan ikke argumentere med eller mod dem, for deres modstand bunder i virkeligheden i frustration over dit mod, dit udseende, din succes elle hvad det nu er, du har, som de ikke har. Det er dem, der angriber dig med argumenter, du bare slet ikke forstår, bliver stærkt personlige og ofte endda hadefulde. Hvis du overhovedet skal bruge mentale ressourcer på disse tabere, skal du have lidt medlidenhed med dem. Ikke andet.

Modstanderne i gruppe 2 er meget mere spændende. De giver dig modspil, fordi dine meninger skaber tanker hos dem, og det får dem til at ønske at afprøve deres holdninger på dine. Det er uendeligt berigende for begge parter, og du må love mig, at du ikke frygter den slags diskussioner. En diskussion er IKKE et skænderi, og du roder dig selv ud i en smule åndelig fattigdom, hvis du ikke kan skelne. Når din partner i en diskussion slår i bordet, fægter med armene og hvad ved jeg, skal du i dit stille sind glæde dig over, at du og dine meninger kan afstedkomme en sådan passion. Det er skam ikke noget, der er alle forundt, så vær du bare lidt stolt af det. Og husk at lytte - for så er det, du får nuanceret dine holdninger. Og hvem kan ikke bruge det?

Forestil dig verden, hvis der ikke gennem generationer havde været passionerede diskussioner, hvor politiske, sociale og andre slags manifester var blevet dannet. Og tro nu ikke, at du ikke bidrager der. Det gør du i den grad, hvis du vil. Store ting i verden er startet ved en heftig diskussion over et glas rødvin, en opvask eller på en cafe et sted. Og du sætter dit aftryk på de mennesker, du debatterer med - det kan du roligt regne med. Det kræver blot, at du siger din mening, og det gør du selvfølgelig, ikke?

#### Den der selvtillid

Alt det her kræver, at du har et eller andet mål af selvtillid. Jeg har skrevet en del om det i kapitlet om bestyrelserne, men det er så vigtigt et emne, at det får sit eget kapitel også - og det kommer her:

# Selvtillid er noget, du tager

Mennesker med selvtillid opleves af nogle mennesker som arrogante. Men det må du simpelthen lære at leve med, for det kan du ikke ændre på. De mennesker, der oplever selvbevidste mennesker med tro på sig selv som arrogante, er mennesker med triste mangler i selvtilliden selv. Altid og hver eneste gang. Og den slags mennesker hæfter pr. definition altid negative meldinger på det, de ikke selv kan opnå. Sådan er det. Det sørgelige er, at disse mennesker kunne få et bedre liv, hvis de tog sig noget selvtillid. Og ja - selvtillid er noget, du tager - ikke noget du får!

# Arv og miljø

Som nævnt i foregående kapitler spiller din opvækst og dit miljø ind på, hvor lidt eller hvor meget selvtillid du har. Er du født ind i en opvækst, hvor Lille Palles sang om ikke at flyve højere end vingerne bærer har været en læresætning, eller hvor en ekstremt dominerende far eller mor har kørt dig ned, er du pr. definition sat et stykke tilbage. Det er ikke din skyld - det er dine forældres. Men det er ingen undskyldning - det er i bedste fald en forklaring. Så længe der findes ordblinde, der kan blive forfattere og folk med ét ben, der kan bestige bjerge, er det en uværdig og småklynkende holdning at forklare din manglende selvtillid med din vanskelige barndom. Den barndom er ovre, ansvaret er for længst løftet fra dine forældres til dine skuldre, så nu handler det bare om, at du påtager dig det.

Ja - der er stor forskel på, hvilken opvækst mennesker har haft. Og de mennesker, der har haft en stærk og tryg barndom med forældre, der har opbygget selvtillid i stedet for at skære i den, er bedre stillet end dem, der har haft det modsatte. Men det kan ændres, hvis du holder op med at have ondt af dig selv og i stedet GØR noget ved det.

# Tag det første skridt i dag

At udsætte er generelt noget skidt, så lad os beslutte sammen her og nu, at du i dag skal gøre noget, du føler dig utryg ved, fordi du er usikker på, om du er "god nok" til det. Det kan være at skrive et læserbrev, ringe til dit barns lærer og fortælle ham/hende, at du er utilfreds, fortælle din nabo, at du melder ham til politiet næste gang, han kører spritkørsel eller noget helt andet. Du har nok indtil flere ting, du kan komme i tanke om, hvis du da ikke allerede har en god selvtillid.

Du kan faktisk bruge en lille snedig plan, som jeg allerede har beskrevet i et tidligere kapitel, til at forberede dig på dit skridt ud på det dybe vand, hvor dine indre stemmer vil fortælle dig, at her er du på dybt vand. Det er fremgangsmåden fra kapitlet om at komme i gang med dine planer og drømme. Den plan snupper vi lige igen:

- 1. Beskriv i detaljer det værste tænkelige, der kan ske, hvis du stiller dig op og holder det indlæg
- 2. Beskriv de konsekvenser, det i så fald vil få for dig. Vær realistisk og så objektiv, du kan
- 3. Vurder hver enkelt konsekvens og bestem, om en eller flere af dem vil true dit liv, dit helbred eller dine muligheder for at rejse dig igen og komme videre
- 4. Bestem så, hvordan du vil håndtere hver enkelt af konsekvenserne, hvis de virkelig skulle opstå
- 5. Definer konsekvenserne af den håndtering, du har bestemt i punkt 4
- 6. Vurder igen, om det værst tænkelige stadig er meget slemt og reager ud fra det

Lad os sige, at din lettere flossede selvtillid giver dig svære kvaler, fordi du er blevet bedt om at holde et indlæg til næste afdelingsmøde for eksempel. Lad os nu prøve at bruge 2. del af modellen til at behande den situation:

- 1. Det værste ville være, at du går i stå og ikke kan sige noget. Men det sker altså kun, hvis du ikke har noter og ikke har forberedt dig. Tro mig det passer!
- 2. Konsekvensen ville være, at du bliver flov hvilket er en menneskelig egenskab
- 3. Står du der helt rød i hovedet, vil alle ordentlige mennesker føle sympati og evt. andre reaktioner kan du ikke bruge til noget, så dem ignorerer du simpelthen. Intet kan ske, der kan true dit liv, helbred eller mulighed for at komme videre
- 4. Går du i stå, bruger du dine noter eller din PowerPoint præsentation det er der intet galt i
- 5. Og så er du kommet videre i dit indlæg
- 6. Det ville være træls, men det ville ikke være mere end det. Og husk så lige, at det er et "worst case scenario", at du overhovedet går i stå. Dine noter og din PowerPoint vil sikre, at du ikke gør! Og du kan indkassere en sejr!

Det handler altså om at være lidt systematisk her. Læg en plan, og gør det så. Start med små ting, og har du en allieret, der kan støtte dig de første gange, når du er på slap line, er det bare endnu bedre. Det gælder her som med næsten alt andet, at små øvelser gør det nemmere og nemmere at kaste dig ud i større udfordringer. Og pludselig vil du se tilbage på en række successer og dermed kunne se fremad med en viden om, at virkeligheden er klog. Og virkeligheden er, at du kan!

# Hvor kan du opbygge selvtillid?

Det lyder bare så nemt, ikke? Det er det selvfølgelig ikke, for er du et af de mennesker, der har problemer i et eller andet omfang med din selvtillid, er det bare en nærmest lodret væg, du skal til at klatre op ad. Men ved du hvad? Sådan noget gør bjergbestigere hver dag, og kan de, kan du også!

Find en lille bakke at starte med at bestige - sådan billedligt talt. Det kan være alt fra at klage over noget, du er utilfreds med, til at få sagt til ham den lækre ekspedient nede i Netto, at du synes, han er lidt hot. Eller måske skrive et indlæg i en debat på nettet i dit eget navn. Eller noget helt andet.

Du kan finde din første bakke at bestige ved at spørge dig selv, hvad du for nylig har haft lyst til at gøre eller sige - men som du har undladt af frygt for at virke dum, overlegen eller tåbelig. Det er nemlig som oftest de tre ting, manglende selvtillid får os til at frygte. Lad os lige holde fast i dem lidt.

**Er du dum?** Nej - vel? Hvis du har en mening eller et spørgsmål om et eller andet, er det jo langt fra dumt for dig. Og du skal huske, at det er DIN målestok, der gælder. Glem lige et øjeblik, hvad andre kunne tænkes at mene. Er dit spørgsmål dumt? Selvfølgelig er det ikke det, for du har det jo, fordi du er i tvivl om noget. At andre måske har svaret, gør ikke dem bedre end dig - eller klogere. De ved bare noget, du ikke ved, og det er sørme ingen skam.

**Er du overlegen?** Det kan da sagtens være, du er det - men så har du sikkert noget at have det i. Det handler ikke om, hvorvidt du er overlegen eller ej - det handler om måden, du er det på. Og hvis du synes, at du er for god til at sidde overhørig, at slagteren nede i Føtex nyser ned i sin hånd, inden han skærer dit kød, har du helt ret. Og dermed er du ham overlegen, for han er en gris. Og det skal du sige til ham. Ser du - overlegenhed forpligter faktisk. Og hvis dem, du er overlegen, ikke kan håndtere det, må du skynde dig at anbefale dem at købe denne bog, så de kan få lidt styr på deres sager.

**Er du tåbelig?** Det er meget lidt sandsynligt, at du er det. Og endnu mindre sandsynligt, at du virker tåbelig på andre. Men ved du, hvad der til gengæld er helt vildt tåbeligt? Det er at mangle svar på et spørgsmål, du ikke får stillet - eller at lade ham der slagterfidusen fortsætte med at nyse i dit kød.

Nogle gange kan man sagtens komme til at stille et spørgsmål, der kan give lidt smil og grin, men det er faktisk ikke noget, du skal være ked af eller bange for. Et godt og hjerteligt smil løsner op for mangt og meget.

Hvad siger du? Kan du genkende de tre ting fra dig selv? Tænk lidt over dem og husk, at du ikke er hverken dum, overlegen eller tåbelig, når du siger din mening eller spørger om noget. Du er til gengæld dig, og du er i gang med at udvide din viden. Og det er altså ikke dumt.

Find nu en bakke at bestige med ovenstående mejslet ind i din bevidsthed. Og glæd dig så over, at du får en masse god respons fra mennesker, der kan berige dig. Og det er en respons, du ikke får, hvis du ikke åbner munden. Og at holde den lukket - DET er dumt.

# Husk lige virkeligheden

Den der virkelighed - den er altså pokkers klog. Men desværre har nogle mennesker uendeligt svært ved at huske den, hvis de gennem flere år har lidt af manglende selvtillid og lavt selvværd. Jeg coachede for nogle år siden en sindssygt dygtig og smuk pige, der havde været igennem en masse rod og skrammel i sit liv. Hun kom ud i verden som en nærmest gudesmuk voksen med en selvtillid, der var nærmest ikke tilstede. Og det gjorde hende til offer for en masse bøvl med popsmarte fyre, der så hendes skønhed og så hendes manglende selvtillid. Og de manipulerede rundt med hende, som nogle mænd desværre gør, så hun til sidst var helt overbevist om, at hun ikke duede. Det fik hende til at flyde med strømmen i flere år, leve et liv, der ikke var hendes og langsomt nedbryde sig selv. Sideløbende med det havde hun en karriere jobmæssigt, der bare kørte derudaf. Hun var dygtig som bare pokker og flittigere end de fleste. Derfor - og fordi hun var smuk - var hun ikke specielt populær blandt især de kvindelige kolleger.

Til sidst blev hun syg af stress og depression, men hun var alligevel så stærk, at hun formåede at rykke sig selv ud af sit liv, flytte geografisk og mentalt og starte forfra. Efter få år havde hun et nyt liv på skinner - men den med selvtilliden kørte ikke for hende. Og det var der, jeg så skulle hjælpe hende.

De mange år havde lagt et filter ind i hende, der gjorde, at hun ikke kunne se virkeligheden. Hun var på det nærmeste en risiko for trafiksikkerheden, når hun gik på gaden, for alle mænd mellem 16 og 80 vendte sig om efter hende. Hun havde ubetinget succes med sit arbejde og havde fundet ind i et parforhold, der bare kørte. Og alligevel var hun overbevist om, at hun ville fejle, at hun blev betragtet som lidt dum, og at hun ikke helt duede.

Hendes vej til en bedre selvtillid var en trinvis erkendelse af virkeligheden. Jeg nærmest tvang hende til at evaluere sin arbejdsindsats og selv erkende, at hun var dygtig. Og jeg tvang hende til at vende sig om på gaden og se det kobbel af hanhunde, der savlende stod og betragtede hende. Faktisk tvang jeg hende også til at sige ligeud, at hun var dygtig - hvilket egentlig var det sværeste for hende.

Men det hjalp. Hun begyndte at se tilbage på sin fortid og erkende, at det ikke var hende, der havde fejlet - men de bittesmå mennesker, der kanøflede hende. Og hun lærte at se og gense de mange roser, hun fik for sit arbejde. Jeg tror faktisk, hun også lærte at øjenflirte lidt retur med de mænd, der slugte hende med øjnene.

Egentlig var jeg lidt træt af at hjælpe hende. Hvor fedt er det lige at sidde overfor en kvinde, der er så smuk, at det brænder i øjnene og høre på, at hun ser forkert ud? Eller at sidde med en person, der fagligt er én selv overlegen på en lang række områder og høre på, at hun ikke er dygtig nok? Jeg stod det igennem, og det gjorde hun også.

Moralen? Tag dig sammen, og tag et virkelighedstjek! Hvis du er dygtig, ved du det godt selv et sted derinde. Kig på det, føl på det - og erkend det. Og gør det samme med de andre ting, som virkeligheden viser dig. Og skub så din opdigtede virkelighed til side. Den virkelighed, vi har herude blandt vi andre er MEGET sjovere!

# Bekymringer dræber -

# problemer styrker

Hvad nu hvis jeg mister mit job om en måned? Hvad nu hvis min kæreste forlader mig? Hvad nu hvis lånet til vores nye hus ikke går igennem?

Jeg har lige mistet mit job. Min kæreste har forladt mig. Lånet til vores nye hus gik ikke igennem.

De første tre er bekymringer - de sidste tre er problemer. Sådan er det, og det er det, fordi jeg siger det. Og nu skal jeg lære dig, hvorfor det er så vanvittigt vigtigt at skelne mellem bekymringer og problemer. Og tag det roligt - du får ikke den der tåbelige holdning med, at der ikke findes problemer, men kun udfordringer. Det er noget sludder - der findes i den grad problemer.

# Bekymringer er fiktive, til de realiseres

Jeg siger ikke, at du ikke må bekymre dig. Det er der ingen af os, der helt kan lade være med. Men jeg siger, at du skal håndtere bekymringer som det, de er. Og det er der godt nok ikke mange, der kan hitte ud af. De fleste mennesker håndterer bekymringer, som om de var problemer.

# Problemer er realiserede bekymringer

Hvis du har mistet dit job, er det et problem. Og problemer kan - til forskel fra bekymringer - håndteres. Du kan få et andet job, skifte karriere, skære ned på dit forbrug og alt det der. Stort set alle problemer har en løsning. De er ikke altid nemme at finde, men de findes. Ingen bekymringer har en løsning - INGEN! Men bekymringer kan for størstedelens vedkommende fjernes eller minimeres, og det vil jeg give dig nogle opskrifter på i dette kapitel.

Lad os lige være enige - bare for en sikkerheds skyld: Bekymringer er om noget, der ikke er sket endnu, og de er om alt muligt ubehageligt, der KAN ske. Hvis du en dag bliver spurgt om, hvad dit problem er, og du svarer med en bekymring, har du et problem: Du kan ikke skelne mellem bekymringer og problemer. Og det må du simpelthen lære, hvis du vil have lidt fritid inde i dig selv. Og det vil du - tro mig.

# Problemknusere bekymrer sig sjældent

Vi har været omkring det her flere gange i bogen allerede. De der mennesker, der er så rolige på overfladen - dem, der har lært af ænderne - er dem, der kan løse problemer. Og det har du allerede fået en masse opskrifter på at gøre her i bogen. At have en vis ro i sjælen med, at du kan løse de problemer, du måtte møde, er en forudsætning for at kunne sætte bekymringerne hen på rette hylde. Her er det, at du skal huske på, at virkeligheden er klog. Og virkeligheden har jo vist dig et utal af gange, at du alene og/eller sammen med andre i dit liv kan løse en masse problemer, ikke?

Hvis du trækker lidt på et klart ja her, skal du omgående stoppe læsningen og finde en blok og en kuglepen. Skriv en 4-5 problemer ned, du har mødt det sidste års tid, og skriv løsningen på dem ned. Store eller små problemer - det er ligemeget.

Hvad sagde jeg? Jeg fik ret, gjorde jeg. Du kan jo løse problemer - se selv på det, du lige har skrevet ned. Du er sej, er du!

Nu ved du, at du er en problemknuser. Dyrk det lige lidt for dig selv - og brug gerne et spejl, så du kan se dig selv i øjnene, mens du nyder fornemmelsen af at vide, at du kan løse ikke så lidt endda.

Tænk nu over en bekymring, du har lige nu. Bare en enkelt. Og spørg så dig selv, om ikke du kan løse den alene eller med hjælp fra dine cirkler, hvis den skulle blive til et reelt problem. Det kan du! Alt kan løses - husk det. Og så er du faktisk på vej til at kunne sige til dig selv, at den og den bekymring er netop det: En bekymring. Og husk, at det er noget, der ikke er reelt. Det er noget, du forestiller dig, frygter og hvad ved jeg. Men det er ikke sket.

Lad os tage eksemplet med dit lån til dit nye hus. Har du givet alle oplysninger ærligt og korrekt om din økonomi og om huset? Det har du selvfølgelig. Kan du så gøre mere, før der kommer svar fra kreditforeningen? Nej - vel? Nu skal du sige til dig selv, at du ikke kan gøre mere, og at du løser det, hvis der kommer et nej. LAD VÆRE med at spekulere over hvordan endnu - du skal først give slip på bekymringen. Helt slip.

Erkend, at ting du ikke kan påvirke mere, ikke hører hjemme i dine tanker. Det hjælper ikke at bekymre sig om vejret, vel? Du kan håbe på godt vejr, og du kan beslutte en alternativ plan for din havefest, hvis det bliver regnvejr, men du kan ikke ændre vejret. Og alternative planer blev vi jo enige om for mange kapitler siden, ikke? Så planlæg din havefest, beslut en alternativ plan, og hold op med at bekymre dig mere om det før selve dagen.

Bekymringer dræber dig langsomt indefra. Og det triste ved det er, at intet menneske nogensinde har ændret noget som helst positivt ved at bekymre sig. Til gengæld har de forpestet deres egne og andres liv med deres bekymringer. Og det er altså ikke meningen.

# Hvorfor styrker problemer?

Et hvilket som helst problem uanset størrelse, du har løst, styrker dig - hvis du da husker at notere dine sejre. Og det gør du, hvis du har hørt efter indtil nu. Uanset om du har knækket koden med at skifte en utæt vandhane selv, skaffet dig et nyt job i en fart, fundet gennem en krise i dit forhold eller formået at fjerne en virus på din computer, har du løst et problem, og processen med at gøre det har uddannet dig.

Det er her, det er så forbandet vigtigt at holde regnskab med dine sejre. Dels for din egen selvsikkerheds skyld og dels fordi metoderne, du har brugt til at løse et konkret problem, med absolut garanti kan bruges på et andet problem en anden gang.

Det kan godt ske, du synes, det virker tåbeligt, men hvis du har lidt bøvl med din selvtillid, vil jeg hermed i fuldt alvor foreslå dig følgende: Hver eneste gang, du har løst et problem, skriver du det ned. En kort beskrivelse af problemet og af din løsning. Du kan også indtale det på din computer, eller hvad du nu har. Og når du så rammes af et anfald af fortvivlelse eller manglende selvtillid, kigger (eller lytter) du dine bedrifter igennem. Og lur mig, om ikke du snubler over en løsning på det, du står med lige nu - eller i hvert fald inspireres til at finde løsningen.

Din største udfordring - hvis du ikke har styr på selvtilliden - er at huske! Og derfor skal du skrive ned, for ellers vil din indbyggede "nedpilningsmekanisme" behændigt sørge for, at du glemmer. Og inden du ryster på hovedet af mit forslag: Det her virker bedre end en række sessioner hos en terapeut. Ved du hvorfor? Fordi det er virkelighed, du skriver ned, og virkeligheden er klog.

# Om at løse problemer

Der er to slags mennesker i verden: De, der retter ryggen og går i kamptilstand, når de møder et problem, og de, der går i baglås og suser lige ind i en spiral af håbløshed og selvmedlidenhed. Ham der soldaten, jeg fortalte dig om i et tidligere kapitel, hører klart til den første kategori. Havde han hørt til den anden, ville han være død. I dette kapitel vil jeg fortælle dig lidt om, hvordan jeg selv og nogle mennesker, jeg kender nært, løser problemer.

# Regel nr. 1: Skynd dig langsomt

En klog mand lærte mig engang, at den hurtigste metode til at gribe ind overfor et hvilket som helst problem er at skynde sig langsomt. Det lyder lidt bagvendt, men det holder i den grad vand. Du skal forstå det således, at hvis du giver dig selv lidt tid til at få et overblik, løser du problemet hurtigere, end hvis du i småpanik kaster dig ud i en løsning.

Lidt tid - det skal forstås relativt og faktisk med lidt elastik i hele tidsbegrebet. Hvis du altid tænker et skridt eller to frem i trafikken for eksempel, vil du altid vide, hvad du har bag dig, for du tjekker dit bakspejl hele tiden. Og du ved, hvad der er foran dig - og hvordan hvert køretøj er placeret. I en kritisk situation har du allerede overblikket, og du kan derfor reagere med det samme. Det er også at skynde sig langsomt.

Dit barn har fået noget galt i halsen og er ved at blive kvalt. Du kan nu enten kaste dig frem til barnet, ramme et bord undervejs, og slå dig så alvorligt, at du ikke kan fokusere - eller vælte barnet, så det slår hovedet i bordkanten. Eller du kan rejse dig roligt op, mens du panorerer hele scenen, så du ved, om noget er i vejen for at nå dit barn. Samtidig ser du, hvis der er noget, der afslører, hvad dit barn kan have fået i halsen. Din ro vil smitte af på barnet, og du får en mange gange nemmere opgave med at hjælpe. Forskellen i tid fra du ser problemet, til du har fat i dit barn mellem de to måder, er et sekunds tid - men forskellen i din mulighed for at yde hjælp er måske 20 gange bedre ved den sidste metode.

Uanset om du står med et lille eller et stort problem, er reglen den samme: Hvis du giver dig et par sekunder, minutter, timer eller dage afhængigt af problemets art, vil du have en meget større sandsynlighed for at løse det på en måde, der holder.

Hvis du har lært førstehjælp, kender du en metode til det her allerede (hvis du ikke har, skulle du spørge dig selv, om du kan forsvare ikke at kunne førstehjælp). Metoden er:

- 1. Stands ulykken
- 2. Giv livreddende førstehjælp
- 3. Alarmering til 1-1-2
- 4. Giv almindelig førstehjælp

Den metode kan du med lettere modifikationer bruge til alle (stort set) problemer, du møder. Først skal du standse ulykken - det kunne for eksempel være at få lukket for hovedhanen, hvis du har et sprængt vandrør. Dernæst skal du få løftet det op fra dit gulv, der er ved at blive ødelagt her og nu - det er den livreddende førstehjælp. Så ringer du til ISS, Falck eller hvem der nu skal komme og suge vand op. Dernæst begynder du at forebygge yderligere skader ved at fjerne de ting, der er i risiko.

Fidusen her er, at du har en plan, og at du følger den. Og det øvede du dig jo allerede på i et tidligere kapitel om at have en beredskabsplan, ikke?

## Regel nr. 2: Hold fokus på nuet

En af mine venner mistede for nylig en meget indbringende aftale med en leverandør, og han gik helt i sort. Han erkendte problemet, men i samme tankesæt gik han videre til at tænke på, hvad der ville ske ved det. I løbet af få minutter havde han formuleret et scenarie, hvor hans forretning nærmest smuldrede, og hvor det betød problemer med at betale terminen og afdragene på bilen. Og inden der var gået en halv time, var hele hans hjernekapacitet fokuseret på dels at håndtere, at han ikke kunne betale terminen (hvilket han kunne), og at han følte sig svigtet og uretfærdigt behandlet.

Hans hjerne (og han er altså alt andet end dum) blev nu alene brugt på at håndtere bekymringer. Intet fokus blev lagt på nuet og på det potentielle problem. Jeg skriver bevidst potentielle, for mange af den slags øretæver kan nemlig vendes til noget positivt, hvis man bare vil det.

Hvad skulle han have gjort i stedet? Han skulle selvfølgelig standse ulykken ved omgående at finde alternative leverandører. Og han skulle have sat sig ned i ro og mag med en kop kaffe og tænkt over, hvilke alternativer der kunne vise sig at være mere indbringende. Dernæst opsøge disse alternativer og indlede forhandlinger. Han ville pludselig have befundet sig i vante omgivelser: I gang med at optimere og udvikle sin forretning.

Moralen her er, at når du bliver fyret, mister din største kunde eller brækker benet, er det ikke tankerne om de økonomiske problemer eller din manglende deltagelse i afdansningsballet, der får dig videre. De tanker vil blot blokere for din hjernes mulighed for at finde løsninger.

Jeg kan love dig, at du nok skal få lov senere at svælge i selvmedlidenhed over det problem, der har ramt dig, men hvis du holder hovedet koldt og går i kampmode med det samme, er jeg bare bange for, at du slet ikke får tid til den selvmedlidenhed.

## Regel nr. 3: Ensomme ulve dør ensomme

De fleste løsninger på de fleste problemer ligger så snublende nær, at du ikke ser dem - og ofte ligger løsningerne i at trække lidt på dit netværk socialt eller professionelt. Det nytter ikke at være den ensomme ulv, hvis du har brug for en håndsrækning. Tænk dig grundigt om - der er sandsynligvis en eller flere personer, der kan hjælpe dig videre med en kontaktperson eller med de forløsende ord, der får dig til at anskue problemet på en mere kreativ måde. Men husk nu lige, at du ikke kan forvente, at andre løser dine problemer. Det gør de ikke - men de kan få dig til at løse dem selv.

## Regel nr. 4: Åbn dine øjne

Jeg havde engang en veninde, der i en stresset periode skulle til en aftale et sted. Hun havde en bil med automatgear. Da hun parkerede der, hvor hun havde sin aftale, kunne bilens gearvælger ikke flyttes til P. Hun kunne ikke rokke den overhovedet, og bilen ville rulle, hvis hun slap bremsen. I ren panik ringede hun til mig fra sin mobiltelefon, og som den elegante ridder jeg er, sprang jeg i bilen og kørte hen til hende.

Jeg ankom, og det første jeg måtte spørge hende om var, hvorfor hun ikke havde trukket håndbremsen? Hun sad der i bilen med krampe i benet af at holde foden på bremsen. Hun så på mig med et let fåret udtryk i øjnene: "Øh...Håndbremsen?". Jeg rakte ind i bilen og trak håndbremsen, så hun kunne stige ud og komme til sin aftale.

Moralen her er - som jeg nævnte i forrige afsnit - at løsningerne på det akutte problem som oftest er lige foran dig. Hun så ikke håndbremsen, fordi hun i samme sekund problemet opstod fokuserede på, at nu ville hun komme for sent til sin aftale. Og så kørte resten af hendes tanker ud af en tangent, der handlede om konsekvenserne af det.

Og så er vi faktisk tilbage ved det med at få et overblik og standse ulykken. Øv dig på det i alle de situationer, du har mulighed for, og du vil opleve, at du begynder at håndtere problemer på en anden og mere konstruktiv måde.

## Regel nr. 5: Tag dig sammen

Ja - jeg ved da godt, at det er håbløst politisk ukorrekt at sige, at nogen skal tage sig sammen. Men ved du hvad? Det vil jeg da springe op og falde ned på. Det der med at det skulle være forkert at sige, at nogen skal tage sig sammen, er opfundet af dem, der skal leve af, at du skal i terapi hos dem.

Der er altså ingen, der har opnået noget som helst andet end større elendighed ved at falde hen i selvmedlidenhed. Løs problemet, når det opstår. Bagefter kan du så sætte dig roligt ned og hygge dig med, hvor synd det var for dig - og med at du har løst det. Men det er altså forbudt at gøre, før du har en løsning.

Mens det står på, må du være som anden - rolig på overfalden og vildt padlende nedenunder. Jeg beklager, hvis jeg støder dig, men jeg kan ikke sige det pænere. Det er muligt, dine problemer er andres skyld, men det løser altså ikke problemet, vel? Du skal løse det.

## At få kritik

At få kritik kan være både af den positive og negative slags. Den positive er som regel nem nok at håndtere, men den negative - uha den kan være fæl. Nogle gange er den fortjent negativ, og andre gange er den bare ondskabsfuld og givet i afmagt hos dem, der ikke kan, hvad du kan. Den sidste slags har jeg skrevet om tidligere, og jeg vil her beskæftige mig mest med den reelle kritik - og allermest med den negative af slagsen.

## Kritik er interesse - og nogle gange for dig

Kritik ydes altid af interesse, men tag ikke fejl af, at mange kritiserer andres projekter, holdninger etc. af interesse for sig selv. Det fænomen har altid været der, men det er vokset til uanede højder med internettet. På blogs og debatfora er det meget udbredt at kritisere andre for derved at promovere sig selv. Det vender vi tilbage til om lidt.

Heldigvis er der også masser af mennesker, der giver dig kritik, fordi de kan lide dig og det, du beriger verden med. Derfor er det vigtigt, at du tager kritikken fra dem som det, det i virkeligheden er: Omsorg. En ven, der kritiserer dig, gør det, fordi han ønsker at gøre dig endnu bedre. Og han er oprigtigt interesseret i at støtte dig, gøre dig stærkere og "forbedre" dig. Ellers ville han jo ikke bruge sin tid på at give dig kritikken, vel?

Mange mennesker - mig selv inklusive - er slet ikke gode til at modtage kritik fra fødslen. Men vi kan da heldigvis lære det. Og når det sker, vil kritik være et overflødighedshorn af berigende viden om, hvad du gør ved verden, når du giver den noget.

Om det er kritik af din måde at lave frikadeller, din ledelsesstil, dit sprog eller noget helt andet - det er uendelig værdifuld information, du får.

## Benægtelse, forsvar eller dialog?

Min gamle chef - en noget firkantet jægersoldat med et yderst fokuseret syn på stort set alt - sagde altid, at der er tre måder at håndtere kritik på: Benægtelse, forsvar eller dialog. Han havde ret i en del ting, og det her er faktisk en af dem. Lad os kigge lidt på de tre måder, og lad os tage udgangspunkt i samme kritikpunkt fra en tænkt situation:

Du er chef for en afdeling i et firma, og en af dine chefkolleger fortæller dig en dag, at han har bemærket, at du har en nedladende tone overfor en af dine medarbejdere. Din reaktion kan nu enten være:

1. "Nej, ved du nu hvad! Jeg er bestemt ikke nedladende overfor Louise. Jeg taler til hende, som jeg gør til alle andre, så det har du fået helt galt i halsen". En klar benægtelse som har den forunderlige kemiske effekt på din hjerne, at du omgående fjerner enhver mulighed hos dig selv for at reflektere over, om du mon kunne tænkes at være en kende nedladende.

- 2. "Ved du hvad! Hun er simpelthen så provokerende, og jeg tror faktisk også, hun er lidt dum. Hun fortjener at blive sat lidt på plads, og jeg er sikker på, du ville gøre det samme!". Et klart forsvar mod kritikken, der sørme også har en kemisk effekt på din hjerne. Den retfærdiggør din mulige nedladende holdning, og så er den historie ikke længere. Hun har jo også fortjent det, ikke? Det er da i hvert fald det, du lige har overbevist dig selv om.
- 3. "Nedladende? Det er jeg ked af at høre. Er du ikke rar at hjælpe mig lidt på vej med et eksempel på det? Og hvis der er noget om snakken har du så ikke et godt råd til, hvad jeg kan gøre ved det?" Det er et oplæg til dialog. Og ja du har ret: Det har også en kemisk effekt på din hjerne, der nu åbner sig for at lytte og reelt overveje muligheden for, at du måske er en skid over for Louise. Og det er altså den slags, du bliver klogere af.

Der er bestemt situationer, hvor et forsvar eller måske en benægtelse er på sin plads, men det herlige er, at du ALTID kan starte ved pkt. 3 og have en dialog med din kritiker. Dermed kan du nuancere dit eget udgangspunkt, og er det på sin plads, kan du snuppe løsning 1 eller 2 afhængigt af, hvad der er passende. Men der går jo sjældent røg af en brand, uden der er ild i den, så i de fleste tilfælde bliver du mere hel og klog af at blive i pkt. 3. Tænk lige over det næste gang, du udsættes for kritik - du kunne sagtens gå hen og blive bedre samtidig med, at du vinder respekt for at lytte og lære. Det er det, der kaldes win-win på nydansk!

Det lyder ganske nemt, men det er det ikke. Hvis du er et af de mennesker, der er ærekære, vil det være rigtig svært for dig. Jeg ved det, for sådan er jeg selv. Men hver gang jeg lykkes med at starte med løsning 3, bliver jeg klogere. Og det er ikke så ringe endda.

## Skidt og kanel i kritik

Jeg startede kapitlet med at nævne, at der er mennesker, der yder kritik for enten at hævde sig selv eller for simpelthen at være ondskabsfulde. Og det er noget træls noget, for begge dele er pokkers vanskelige at håndtere. Jeg mener vanskelige - ikke umulige. Det er umuligt at give en opskrift på at håndtere dem alle, men lad mig give dig nogle forslag til et par af typerne, der har virket glimrende for mig.

Først skal du dog kunne identificere, hvem der er efter dig for egen skyld - og hvem der kritiserer for at hjælpe dig. En tommelfingerregel er, at de, der yder ros sammen med kritikken, generelt altid er dig venligt stemt. Hvorfor? Ikke fordi de har læst i en bog, at formlen hedder "Ros - ris - ros", men fordi de faktisk vil gøre en del for ikke at gøre dig ked af det. Og har de det udgangspunkt, er de jo venner, ikke?

De andre vil som regel enten skyde direkte på målet uden smålig skelen til dine følelser - eller de vil pakke det ind i en underfundig melding, der har til formål at lade dig hænge til tørre. Ofte fyres kritikken af som spørgsmål, der nærmest er gordiske knuder at skulle besvare. Med få undtagelser er det kritikere, der kritiserer for egen vindings skyld. Og det skal du lære at vende til egen fordel, hvis der er andre, der lytter eller læser med. Mere om det om lidt.

Et godt eksempel på kritikere, der alene kritiserer for egen vindings skyld, er filmanmeldere og deres lige. De fleste af dem svælger i højkulturelle ord og vendinger, der blot skal vise verden, at de er ham der Steven Spielberg og hende der Susanne Bier åndeligt overlegne. Egentlig pudsigt, at de ikke selv laver nogle gode film, når de nu ved, hvordan sådan en bør skæres, ikke?

Altså: Vær opmærksom på motiverne hos den, der kritiserer dig. Og er du i tvivl om dem, er det faktisk OK at spørge. Det kan være indledningen til en god dialog - eller afslutningen på en tåbelig inden den kommer ordentligt i gang. Begge dele er godt.

#### Sluk flammen hos din kritiker

Jeg kender en fyr, der faktisk har et rigtigt godt hoved. Han ved meget, er meget analyserende og har ganske høje moralbegreber. Alt i alt har han alle muligheder for at skabe store ting. Det gør han bare ikke. Han bruger væsentlige dele af sin tid og sine ressourcer på at kritisere andre. Han gør det overhovedet ikke for egen vindings skyld, og det placerer ham faktisk i en gruppe for sig. Han gør det, fordi han gerne vil have, at verden skal passe ind i hans model moralsk og på anden vis.

På et tidspunkt rettede han en nærmest sønderlemmende kritik mod et produkt, som en af mine venner havde sendt på markedet. Kritikken gik på, at produktet var for dyrt i forhold til, hvad vores ven her mente, det burde koste. Og altså at indholdet dermed ikke levede op til prisen. Produktet, han kritiserede, blev en bestseller nærmest fra dag 1, må jeg hellere fortælle som en sidebemærkning. Han bad mig komme med min holdning, og den fik han, da jeg svarede ham i en debat offentligt: "Rigtige mænd kritiserer ikke andres produkter - de laver dem bedre selv". Og så var der ro for ham. Jeg tror, det gik op for ham, at det er for billigt at kritisere uden at kunne bringe noget bedre til torvs selv. Og brodden af hans kritik blev taget, for alle kunne pludselig se, at den var uden reelt indhold.

Fidusen her er, at du skal bringe en slags klarsyn til de kritikere, der kritiserer af andre årsager end for at hjælpe dig. Og det kan du, for deres kritik vil altid stå på et yderst tyndt fundament. Det handler ikke om, at du skal støde i nyrerne (medmindre kritikeren har fortjent det selvfølgelig), men det handler om, at du skal få kritikeren til at se anderledes på det, der angribes. Da meget af den slags kritik i dag foregår online, er der også det element, at du skal have taget brodden af kritikken, så andre ikke falder for den.

Jeg havde på et tidspunkt en psykopat, der forfulgte mig på nettet. Jeg skal nok spare dig for hele historien og nøjes med at bringe et enkelt eksempel på en begivenhed, der slukkede flammen hos ham en rum tid. Han yndede i en periode at skrive på nettet om, hvor dårligt det gik for Concept Interest. Det var i samme periode, hvor vi afsluttede vores tredje rekordregnskab i træk. Jeg gjorde derfor det, at jeg offentliggjorde vores regnskabstal på den hjemmeside, hvor han skrev om os. Det gav en velsignet ro at dokumentere et syvcifret nettooverskud for tredje år i træk i en debat, hvor han slog fast, at vi nok snart måtte lukke.

Sandheden eller fakta er den mest effektive medicin mod den slags kritik overhovedet. Og så lige det at bevare roen. Det kan være fristende at synke ned i sølet til det niveau, hvor den slags mennesker bevæger sig, men det dur ikke. Vogt dig for tålmodig mands vrede, som det hedder.

Hvis din urimelige kritiker fyrer sine bredsider af mod dig på tomandshånd, kan du sagtens nøjes med at sige til ham eller hende, at du ikke gider høre på mere vrøvl. Du skal ikke være bange for at sige det, for er der tale om en ven, fortjener venskabet, at du banker lidt fornuft ind i hovedet på ham eller hende. Og er der ikke tale om en ven - hvad skal du så bruge den person til?

#### Kritik mod det menneske du er

Det er det værste - virkelig! Men reglerne om de tre måder at håndtere kritik på gælder også her, ligesom reglerne om afsenders motiver gør det.

Hvis du kritiseres for din opførsel af et menneske, der holder af dig og oprigtigt ønsker at hjælpe dig, skal du altså stige lige ind i metode 3 uden svinkeærinder. Det kan gøre ondt i den grad, men du skal huske på, at det for din kritiker kan være næsten lige så smertefuldt at aflevere budskabet, som det er for dig at modtage det.

Den ven, der vil yde dig en kritik for noget, du er eller gør personligt, er en sand ven. Det er jo nemt at lade være og bare leve med det uhensigtsmæssige, du gør. Det er et signal om, at jeres venskab er så dyrebart for afsenderen af kritikken, at han eller hun vil tage ubehaget. Tænk på det sådan, og det bliver meget nemmere at tage imod og lære af kritikken.

I den forbindelse er det værd at huske på, at du ofte sender et helt andet signal til verden, end du ønsker. Det ved jeg noget om, for jeg har venner, der har holdt så meget af mig, at de har orket at fortælle mig det. Og de har stået min barnlige fornærmelse igennem og ventet på, at den blev til selverkendelse.

Du kan have verdens mest ædle motiver til at sige og/eller agere, som du gør, men hvis det viser sig, at du faktisk sender nogle helt andre signaler, er det tid at tage dig selv op til lidt ransagelse. Hvis en ven fortæller dig, at du skræmmer folk væk, sårer andre eller sådan noget, skal du tage imod kritikken med den respekt, den fortjener. Du skal stadig være dig selv, men du skal lytte til, hvad du gør ved andre ved at være det. Og lidt småjusteringer i sprog og attitude har vi jo alle brug for af og til.

# At give kritik

Det er nemt at kritisere, siges det. Det er noget sludder! Det er nemt at hakke løs på andre, men at kritisere med substans og værdi for den, der får kritikken, er en kunst. Som du sikkert er enig med mig i, er en god og saglig kritik fra et menneske, der kan lide dig, noget af det bedste, du kan opnå. Men du holder jo også af mennesker - både privat og fagligt. Og de har fortjent din kritik, når de har brug for den. Derfor vil jeg give dig et par råd med på vejen om, hvordan du kan give dem den gave.

#### Hvorfor vil du kritisere?

Nu er du selvfølgelig ikke en af dem, der kritiserer for at hævde dig selv eller for at være ondskabsfuld, men du har stadig brug for at vende med dig selv, hvorfor du vil give den kritik, du gerne vil.

Det kan selvfølgelig tænkes, at du er blevet direkte bedt om at give din kritik. Det er faktisk en ære at blive bedt om - har du tænkt over det? Din ven, kollega eller hvem det nu er, der beder dig om kritik, stiller sig nærmest nøgen foran dig og siger skyd. Det er noget af en tillidserklæring og en anerkendelse af, at du har noget at byde på. Derfor skal du håndtere din kritik respektfuldt.

Det er også tænkeligt, at du selv beslutter at kritisere, fordi du føler det nødvendigt i forhold til din ven eller kollega. Eller måske er du leder for den pågældende person, og så har du jo ikke blot ledelsesret, men også ledelsespligt - og dermed også pligt til at give kritik.

Uanset hvad - du skal kende dine grunde til at give kritik, for ellers kan du ikke fastslå dit mål med at give den.

#### Målet med din kritik?

Tag lige og definer dit mål, inden du afleverer din kritik. Hvis du gør det, vil du automatisk styre mod det mål i dit ordvalg, og det er jo det, det hele handler om.

Hvis du er chef, og du skal i gang med en omgang kritik, må du definere først, om dit mål er at give en advarsel til din medarbejder, eller om det er at styrke din medarbejder. Eller måske ligefrem en afskedigelse? Hvis det sidste er tilfældet, er mit råd, at du sparer dit krudt med kritikken i starten. Fyr personen - og begrund det bagefter. Gør du det omvendt, er det nærmest uartigt at simulere, at du hjælper - for så at hugge til.

Hvis det er en advarsel, du skal have afleveret, skal du ikke falde i hullet med at skulle rose en masse også, for du riskerer, at din medarbejder overhører advarslen. Fortæl i stedet, at dette er en advarsel, der kunne have været en afskedigelse, men ikke er det, fordi - og her kommer du så med det positive. Start med advarslen og den dertil knyttede kritik, så du er sikker på, at du har den fulde opmærksomhed ovre fra den anden side af bordet.

Medmindre der er tale om en afskedigelse, et brud på et venskab eller et forhold, er dit formål jo at styrke modtageren af kritikken og fortsætte noget godt. Hold fast i det.

## Følelser eller ej?

Om du skal involvere dine følelser i afgivelsen af din kritik afhænger i høj grad af, hvem du skal kritisere og hvorfor. Hvis du skal kritisere som chef, skal du ikke falde i det med at trække følelseskortet. Vær saglig og præcis i stedet. Og det betyder altså også, at hvis der er opstået en situation, der har vakt dine følelser i form af vrede, skuffelse eller måske at du er såret, er det vigtigt at trække vejret først. Få styr på dine følelser, inden du kalder medarbejderen til den samtale, hvor du skal afgive din kritik.

Hvorfor? Fordi du har brug for dit overblik, og fordi din medarbejder har brug for at få kritikken leveret med overblik og saglighed. Ellers får ingen af jer noget ud af det.

## Kritik i offentligt rum

Lad mig slå fast med det samme, at hvis det overhovedet er muligt, skal du afgive kritik i enrum med den person, der skal have den. Som udgangspunkt er det en proces, der kan være vanskelig for en eller begge parter, og det kan virke særdeles ydmygende at blive kritiseret foran andre.

Det er bare ikke altid muligt. På internettet er det i sagens natur umuligt at give kritik under private former, men er der tale om kritik på opfordring, er det jo en del af spillets regler. Spørger folk om kritik på et debatforum, er det jo implicit, at det må ske offentligt, og så er det sådan, det er.

På en arbejdsplads kan der være situationer, hvor kritikken ikke kan vente. Nogle gange vil du som leder møde medarbejdere, der udfordrer dig i overværelse af andre. De har dermed selv valgt tid og sted for kritikken, og så må du tage udfordringen op. Her gælder den samme regel: Husk på formålet med kritikken. Den skal styrke din medarbejder og samtidig demontere en mulig "magtkrise" i virksomheden. Der er af og til medarbejdere, der har brug for at blive mindet om kommandovejen i offentligt rum. Og som leder har du ikke blot ret, men også pligt til at sørge for det.

Hvis du som chef glemmer, at du er netop det, har du åbnet døren for en lang, lang række af stedse mere alvorlige situationer og problemer. Med fare for at blive kaldt en diktatorisk bandit: Kvæl ethvert oprør i fødslen, og konverter det til en konstruktiv dialog i stedet. Og den der konstruktive dialog opstår først, når det er klart, at du er chefen med ansvaret.

# Forventninger

Troels Kløvdal sagde engang: "Lykke er, når ens forventninger svarer til virkeligheden", og det er så sandt, som det kan være. Og omvendt er bristede forventninger nok noget nær det værste, der findes. Af alle denne verdens ulykkelige mennesker er de mest ulykkelige dem, der er ramt af bristede forventninger. Og undgås kan det ikke - ikke helt. Men du kan faktisk gøre en del for at styre udenom en pæn portion af de bristede forventninger.

## Hvem bestemmer en forventning?

Det gør du, jeg og alle andre. Og hvis vi ikke er yderst klare i spyttet overfor andre mennesker, er vi alene om at kende dem. Og så brister de - nærmest hver gang.

En forventning kan vel bedst defineres som det, du ønsker ud af en given situation. Hvis du er på en date, og du ønsker, den skal ende med, at I sover sammen, kan det hurtigt blive til en forventning hos dig. Og hvis din date så ikke har samme ønske eller er lidt genert om det, har du landet din første bristede forventning allerede på første date.

Du kan i dit job gå med en klar forventning om, at den næste forfremmelse er din, men hvis du ikke deler den forventning med din chef, er det kun DIN forventning. Og så bliver du måske overset, fordi en kollega er lidt mere i kontakt med virkeligheden og har husket at fortælle chefen om sin forventning.

Eller din chef udtrykker måske sin skuffelse til dig over, at du ikke tog dig af en given opgave, som han / hun havde forventet, du ville, selvom det ikke er en del af din jobbeskrivelse. Så er det chefen, der har en bristet forventning og er skyld i det, fordi han / hun glemte at dele den med dig. Og nu nærmer vi os sagens kerne, når det handler om forventninger:

## Definer og afstem dine forventninger

Hør lige her: Du kan IKKE forvente, at andre skal kunne læse dine tanker og afkode, hvad du forventer. Du er nødt til at fortælle, hvad du forventer til dem, du forventer det af. Og lad nu være med at komme med den der "det er da sund logik, at jeg vil have....". Medmindre vi taler om en situation, hvor du lige har kørt din ene arm ind i en kødhakker, og din kollega står ved siden af og kan slukke for maskinen, kan du faktisk ikke tillade dig at tro, at andre ved, hvad du forventer.

Hvor mange gange har du ikke hørt (eller selv sagt) i en diskussion eller et skænderi: "Hvad er det, du vil have af mig"? Og det er jo selve kernen i det her med de forbaskede forventninger - de er ikke afstemt med den eller dem, du har dem til.

Hvis du forventer af din medarbejder, at han bruger toiletbørsten efter sig, er du nødt til at sige det til ham, når du finder ud af, at han ikke har lært det hjemme fra. Ellers kan han ikke vide det, vel? Hjemme hos ham bruger man måske ikke den slags hygiejnepjat. Og du er nødt til at sige til din redneck af en ægtemand, at du faktisk forventer, at han trækker stolen ud for dig, hvis han ikke gør det af sig selv. Og så videre.

Hvad sker der nemlig, hvis du ikke siger, hvad du forventer? Du sparer op på en konto, der ikke er rar at hæve på igen. Det er den konto, der til sidst kan koste et ægteskab, fordi partneren ikke klemmer tandpastatuben fra neden. Kontoen vokser sig stor over tid, og en dag sprænges den.

Jeg vil vove den påstand, at mangen en skilsmisse kunne have været undgået, hvis blot forventningerne til hinanden havde været afstemte på forhånd.

Det samme gør sig gældende i forretningsaftaler. Og det er ligegyldigt, om det er en kontrakt på leveringen af en supertanker eller en aftale om at skifte en rude i sommerhuset. Hvis ikke det er meget tydeligt, hvad der forventes af den, der ønsker noget, er det en naturlov, at der vil opstå skuffelser. Og skuffelser fører til diskussioner, der fører til skænderier - og så er det eventyr ovre.

Jeg selv ved ikke noget bedre, når jeg skal løse en opgave, end at det er tydeligt, hvad der forventes af mig. Og det gælder både, når min hustru beder mig om at gøre noget i hjemmet, og når jeg indgår en konsulentaftale til mange tusinde kroner. Derfor gør jeg oftest en indsats for at afdække, hvad der forventes af mig, og det pudsige er, at i nogle situationer afslører det, at min "modpart" faktisk ikke har defineret forventningerne. Og det er der, jeg får koldsved.

Hvis en virksomhed er parat til at skrive en check til mig på et 5 eller 6 cifret beløb uden at have gjort sig klart, hvad de vil have for de penge, er det sikkert som amen i kirken, at vi ender i problemer. Uanset hvad jeg måtte levere af gode sager, vil der være bristede forventninger i den anden ende, for forventningerne opstår undervejs i projektet i stedet for inden projektets start. Og det svarer altså til at sende en supertanker afsted uden kurs og så blive skuffet over, at den ikke når frem.

## Klar tale fjerner skuffelse

Uanset om du skal fortælle din kæreste, hvad du forventer af en omgang oprydning i garagen, eller en leverandør, hvad du forventer af en leverance, har du pligt til at være præcis i din kommunikation. Ja - jeg mener faktisk pligt. Når du udstikker en opgave, antager du en ledelsesrolle, og ledelsesret medfører ledelsespligt. Jeg har skrevet det før - det ved jeg godt. Men det er så vigtigt, at du ser sammenhængen her.

Jeg får af og til min båd shinet op af nogle mennesker, der arbejder i den marina, hvor den ligger. Første gang jeg bestilte dem til at gøre det, blev jeg skuffet over resultatet. Bevares - den skinnede vældigt, men der var et par småskader i glasfiberen, og de var ikke repareret. Lige inden jeg skulle til at brokke mig, kom jeg i tanker om, at jeg ville kvaje mig, hvis jeg gjorde det. Jeg havde nemlig ikke sagt til dem, at jeg forventede de småskader fikset - jeg havde blot bestilt en "detailing", som det hedder på disse kanter.

Næste gang de skulle i sving, viste jeg dem de småskader og sagde til dem, at fandt de andre, skulle de fikse dem også. Og det gjorde de så - og jeg var tilfreds. Meget endda. Men hvorfor tog de ikke som en selvfølge, at de skulle fikse skaderne første gang? For mig var det jo helt naturligt, at det skulle de. Forklaringen er enkel: Ikke alle ville ønske, at de hidkaldte en glasfibermand, der kunne reparere skaderne med deraf følgende ekstra omkostninger. Og derfor gjorde de det ikke. Og det var også helt OK, at de ikke gjorde - set i bakspejlet.

Moralen er den enkle, at det er helt forkert, hvis du tager udgangspunkt i, at hvad der er naturligt og logisk for dig, er det også for andre mennesker.

## Vær ærlig med dine forventninger

På det private plan kan det være en udfordring at være lige ud af posen med sine forventninger. Det kan være svært at melde ud til sin partner, at man ønsker sex fire gange om ugen, men er det forventningen - og opfyldes den ikke - har vi et potentielt problem.

Nogle forventninger er ikke realistiske, og det er vigtigt, at du er ærlig også overfor dig selv. Det hjælper ikke at forvente af sin partner, at han / hun er lige så begejstret for at spise spegepølsemadder med puddersukker, som du er. Den er godt nok styg, men for at sætte tingene lidt på spidsen er den udmærket at anvende som eksempel.

Nogle forventninger vil du ikke kunne få opfyldt i dit parforhold - og her skal du også være ærlig. Hvad vil det betyde for dig, hvis du ikke kan dele de spegepølsemadder med din partner? Eller hvis sex fire gange ugentligt bare ikke kommer til at ske?

Kan du kompensere for de forventninger med andre og vidunderlige ting, din partner gør? Hvis du kan, er det fint. Hvis du ikke kan, skal du tage konsekvensen, mens det kan ske civiliseret. Ellers ender du med at råbe "skilsmisse" over den der åndssvage tandpastatube en dag.

Det er bare ikke nemt at være ærlig med sine forventninger, men i min optik er det det ultimativt vigtigste, du kan gøre i et parforhold. Det næstvigtigste er så at få samme ærlighed fra din partner. Det kan være en hudflettende oplevelse, men den styrke, I får ud af det, er bedre end nogen parterapi kan give jer. Rene linjer om forventninger er simpelthen Karlssons Klister i et parforhold!

Ærlighed om dine forventninger er også et afgørende element i omgangen med dine venner og med din familie. Fortæl dem, hvad du forventer af dem, når de er gæster hos dig for eksempel. Jeg vil æde min gamle hat på, at halvdelen af alle frustrerende familiebesøg med overnatning kunne gøres til herlige oplevelser, hvis forventningerne var klart udtrykt på forhånd. Sådan lidt a la: Jeg elsker dine børn, men de må ikke hoppe i min sofa eller trække min kat i halen. Eller: Jeg vil gerne have, at alle bliver siddende ved middagsbordet, til alle er færdige med at spise - det er reglen her i mit hjem.

Hvis du ikke melder ud til venner, familie, kæreste og kolleger, hvad du forventer af dem, får du ikke det, du forventer - men det DE antager, du forventer. Og det er sikkert sjældent det rigtige. Det kan du så gå og være frustreret over i årevis, til ballonen en dag revner, og uvenskabet kommer snigende. Og med fare for at gentage mig selv: Ansvaret er altså dit og ikke deres.

## Forskellen mellem drømme og forventninger

Vi er nødt til at have det her afsnit med. Jeg startede kapitlet med at definere en forventning som noget, du ønsker. Men lad være med at forveksle det med det, du drømmer om. Jeg plejer at sige, at det er drømmen om det umulige, der skaber det mulige. Og det gælder bestemt i alle livets forhold.

En mand drømmer garanteret om at have sex dagligt. Men er det et ønske. Sådan helt ærligt mellem dig og mig - er det? Nej, vel? Så hold det i drømmeverdenen, hvor det hører hjemme, og find i stedet ud af, hvad du ønsker af virkeligheden. Ikke hvad du drømmer om - men hvad du ønsker.

Prøv det med alle dine frustrationer. Drømmer du om noget, som du måske slet ikke vil have, hvis det kommer til stykket, men som du har drejet om til en bristet forventning? Tænk lige over det. Jeg tænker tit over det, og jeg finder næsten altid noget, der er blevet til en pseudoforventning i mit hoved, men som ikke kan stå virkelighedens prøve. Og virkeligheden - den er jo altid klogest, ikke?

## De professionelle forventninger

Hvis du driver en virksomhed, hvor du sælger din tid eller noget andet relativt luftigt, er det afgørende vigtigt, at du afstemmer din kundes forventninger med det, du kan og vil levere. Og det gøres altså bedst på skrift. Ikke fordi vi ikke kan stole på hinanden - men fordi den mennskelige hukommelse af og til spiller os nogle puds.

Hvis du skal sælge din tid som konsulent til et menneske eller en virksomhed, har de med absolut garanti større forventninger til dig, end det er menneskeligt muligt at levere. Derfor er en skriftlig aftale - eller som minimum en email - en rigtig god og ganske nødvendig ting at have. Har du bare én gang været i en diskussion med en kunde, der tog afsæt i bristede forventninger, ved du, hvad jeg mener. Så husk det nu!

# Til dig der sælger

Alle sælger noget - om ikke andet så egen arbejdskraft som ansat. Derfor er dette kapitel til alle - ikke kun til sælgere og selvstændige. Det vil du være enig i, når du har læst det. Husk, at salg går ud på at tjene penge på at tilfredsstille køberen. Husk også, at der i alt godt salg er to vindere - uanset om det er en ting, en ide eller en holdning, du skal sælge. Og det er jo smukt i al sin enkelthed, ikke?

#### Metoder der virker

Denne bog er ikke en bog om salg - dem findes der et hav af, og mange af dem er gode. Du får derfor her nogle få historier og metoder, som du kan bruge, som de er - og som du kan give dit eget personlige drej, så de virker for dig i alle mulige situationer, hvor du vil opnå noget. Altså sælge noget.

Alle metoderne og ideerne har jeg selv brugt - og bruger stadig - i både professionelle situationer og når jeg skal "sælge en ide" til min hustru, til venner og familie. Og bemærk, at det slet ikke handler om at snyde nogen - men om at skabe det, alt salg basalt set handler om: To vindere.

### Pølsemandens salg af sodavand

For mange år siden landede jeg sammen med en kollega ved en pølsevogn i Aalborg, hvor Kresten Poulsgaard (tidligere medlem af Folketinget) regerede som pølsemand. Jeg bestilte en frankfurter med brød, ketchup og remoulade. Han gentog min ordre for at være sikker på, hvad jeg havde bestilt. Og så spurgte han: "Hvad drikker du til den frankfurter?". En cola var mit svar - fuldstændigt på rygraden. Og vupti var der knappet en cola op og stillet foran mig.

Jeg kunne ikke lade være med at smile. Som sælger og uddanner af sælgere så jeg, hvad jeg lige var blevet udsat for - nemlig et mersalg for Kresten, som han havde fået med et lille trick, der samtidig øgede min totaloplevelse af min pølse. Hvad var det, han gjorde? Han benyttede et af de mest virksomme fif, der findes i salg: Positiv antagelse.

Han spurgte mig ikke, OM jeg ville have noget at drikke. Han spurgte mig udelukkende, HVAD jeg ville have. Og dermed plantede han på et splitsekund billedet af noget at drikke i min hjerne i det øjeblik, hvor den var mest motiveret - nemlig mens den stadig var høj af at have købt noget.

Når et menneske træffer en beslutning om et køb - det kan være en ny bil eller et halstørklæde - sker der en kemisk reaktion i hjernen. Vi elsker alle at købe, så når vi gør det, får vi lige en dosis endorfiner eller noget andet kemisk halløj i tankecenteret. Og så længe det er der, er vi meget motiverede til at købe. Det er derfor de (meget få) dygtige tøjekspedienter spørger dig, om du bedst kan tænke dig den blå eller den hvide skjorte til de bukser, du lige har købt i stedet for blot at spørge: "Var der andet?"

Jeg fik en god lang snak med Kresten Poulsgaard, og han fortalte mig, at han solgte næsten 40% flere sodavand, når han selv havde vagten, end når hans ansatte havde den. Det er altså mange penge!

Hvis du lige har solgt et fjernsyn til en glad køber, skal du ikke spørge, om han vil købe en forsikring til det. Du skal spørge, om han vil have forsikringen med et eller to års løbetid. Har du lige købt en ny bil hos forhandleren, skal du ikke spørge, om han giver gulvmåtter med i prisen. Du skal i stedet spørge ham, om det er vintermåtter eller sommermåtter, han lægger i bilen, når han leverer den. Ja - det der kemihalløj virker begge veje, og et godt salg sætter hjernen i godt humør hos sælgeren i nogle øjeblikke.

## Få dit ja ad bagvejen

Du er lige ved at få afsluttet salgssnakken med din potentielle kunde, og du har behandlet flere af hans indvendinger. Du fornemmer, at det er tæt på. Lad os sige, at du er ved at sælge ham en ny vaskemaskine. Han står der - lige ved at sige ja. Men også kun lige ved. Så er det nu, du skal sige til ham: "Vi kan levere den tirsdag eller fredag. Foretrækker du fredag eventuelt?" Der er en rigtig god chance for, at han svarer dig med den af de to dage, der passer bedst. Og så lukker du den handel ved at sige: "OK - så har vi en aftale om, at vi kommer med den på fredag (eller tirsdag), ikke?"

Hvorfor virker det? Fordi du med et lille stykke anvendt psykologi flytter ham mentalt fra forretningen med de mange vaskemaskiner og hjem i hans bryggers. Du maler ganske enkelt et billede af dig, der fredag (eller tirsdag) står og sætter den vaskemaskine til hjemme hos ham. Og hjemme hos ham - det er hans komfortzone. Du har ham der, hvor han er tryg - sådan rent mentalt. Og tro mig: De fleste gange siger han ja!

## Tragten

Tragten er så effektivt et værktøj, at den fortjener en advarsel. Lad være med at overdrive den - især overfor din partner. Når den bruges af en person, der virkelig mestrer den, er den på grænsen til hjernevask. Så er du advaret.

Lad mig illustrere den med et eksempel, der nu har så tilpas mange år på bagen, at jeg ikke får skældud af min hustru over historien - håber jeg. For mange år siden besluttede jeg, at mit liv ville være så meget bedre, hvis vi havde et surround sound system i stuen. Ikke sådan et minisystem til få tusinde kroner fra Bilka - næ et rigtigt HiFi anlæg i den femcifrede klasse. Den ide skulle jeg have solgt til hende, der må adlydes, og det gjorde jeg således:

Efter at have præsenteret ideen for hende, fik jeg denne indvending: "Sådan nogle store højttalere skæmmer stuen". Jeg viste hende så en brochure med nogle meget smukt formgivne højttalere i aluminium. Hun erkendte, at de var smukke. Jeg spurgte hende, om hun ikke var enig i, at de ikke ville skæmme? Det var hun.

Næste indvending var, at hun ikke orkede at se på en masse kabler. Jeg viste hende en metode til at skjule dem helt og aldeles og spurgte hende, om hun ikke var enig i, at med skjulte kabler var der intet problem. Det var hun.

Næste indvending var, at vi jo egentlig ikke hørte så meget musik. Det gav jeg hende ret i, men jeg mindede hende om, at vi så en del film, og netop film er jo fantastiske med surround sound og bassen fra en fed subwoofer. Jeg spurgte hende, om hun ikke var enig i, at lydoplevelsen i en biograf er en stor del af oplevelsen. Det var hun.

Nu skal jeg nok skåne dig for flere detaljer og komme til kernen. Tragtmetoden handler i al sin enkelthed om at behandle enhver indvending mod det, du vil sælge, med et modsvar og et spørgsmål om accept af, at "problemet" er løst. På den måde guider den gode sælger sin kunde ned i en tragt, der bliver smallere og smallere. Og nede i bunden af tragten er der kun to muligheder: Køb eller indrøm, at du ikke vil købe. Og ja - jeg fik mit surround sound system.

Altså: Du kan møde et spørgsmål a la: "Kan I levere på torsdag?" Hvis du kan, skal du svare bekræftende og spørge, om I så har en aftale. Hvis du ikke kan, skal du frem med godteposen - det kan være noget i stil med: "Det kan vi desværre ikke, men vi kan levere den fredag. Hvis du er med på levering fredag, sætter vi vaskemaskinen til for dig gratis. Skal vi aftale det?"

Du kan som sagt benytte tragten til snart sagt alle situationer, hvor du vil opnå noget. Men omgå den med respekt, for der er kun kort fra effektivt salgsarbejde til manipulation her, og ingen kan lide at opdage, de er blevet manipuleret til noget.

#### Sig det, som det er

Den sidste lille ting - der gælder i alle former for salg - er: Sig ligeud, at du gerne vil sælge, hvad du nu vil sælge. Vi har vel alle været i kløerne på sælgere, der med opbydelsen af al deres troværdighed forsøger at bilde os ind, at de skam ikke vil sælge os noget. Næ nej - de vil HJÆLPE os. Og det helt uegennyttigt. Det er bare så troværdigt, ikke?

Jeg kendte engang en sælger, der var topsælger i en butik, der solgte mobiltelefoner. Han mødte alle kunder, der kom ind i butikken med denne hilsen: "Hej og velkommen til. Jeg hedder Lars. Hvad kan jeg få lov at sælge til dig i dag?". De fleste kunder smilede af den hilsen, og han fik mange sjove og smarte svar retur. Alle positive i øvrigt. Og så var linjen lagt i dialogen mellem ham og kunden. Og han solgte - uha da. Det var ikke mange, der gik ud af den butik uden en ny mobiltelefon, og de gik alle glade og tilfredse. Han var sælger, og han var stolt af det.

Jeg har selv engang knækket en "umulig" nød på den måde. En af Danmarks dengang største forhandlere af mobiltelefoner ville ikke vide af Panasonic, som jeg var ansvarlig for dengang. En dag så jeg ham på en messe i Herning, og jeg løb efter ham, greb fat i hans jakkeærme og sagde: "Kurt (det hed han) - hvad skal jeg gøre for at få dig til at sælge Panasonic i dine butikker? Nu må du simpelthen sige, hvad der skal til, for jeg VIL have dig som forhandler." Han grinede lidt, bad mig komme til hans kontor i næste uge, og så var han smuttet. Jeg tog et møde med ham ugen efter, og han tog Panasonic ind i sit sortiment. Jeg spurgte ham, hvad der var sket, siden han ændrede mening. Hans svar var: "At du som den første fra dit firma ikke fyldte mig med øregas om, at du ville hjælpe min forretning, men at du i stedet erkendte, at jeg kunne hjælpe din."

Så jo - det er OK at sige, at du vil sælge, og at det betyder noget for dig at få lov til det!

## Når krisen rammer

Jeg kan ikke lide brugen af ordet finanskrise. Jeg er ikke så blåøjet, at jeg ikke erkender, den eksisterer, men jeg vil ikke acceptere den som undskyldning eller bortforklaring for en hel masse. Når en national eller global økonomisk afmatning rammer, kan du groft set dele mennesker op i to lejre: De, der resignerer, og de, der kæmper imod. Og lad os bare være enige om, at resignation aldrig har reddet nogen fra noget som helst.

## Det er finanskrisens skyld

I opgangstider sker der det, at markedet generelt aftager alt, hvad der pumpes i det. Bilforhandlerne sælger alle de biler, de gerne vil. Ejendomsmæglerne kan dårligt følge med, og tøjbutikkerne sprøjter tøj ud i allerede overfyldte klædeskabe. Det er i disse tider, at direktører og andre i ledelserne høster store bonusser for reelt blot at ekspedere ordrer. Alle falder i svime over en direktør, der har skabt en omsætningsstigning på 40% i et marked på vej op.

Men når opgangstiderne afløses af de periodiske nedgangstider, sker der det, at de samme ledere bortforklarer underskud og nedgang med de hårde tider. Og de slipper afsted med det - helt ukritisk. Bevares - en gedigen finanskrise som den, der ramte verden i 2008, har bestemt en indflydelse på en virksomheds lønsomhed. Men der mangler altså noget, og dette "noget" kommer jeg tilbage til lige om lidt.

Først er det nødvendigt at sige, at enhver forklaring, der indeholder ordet "finanskrise", er en forklaring, der har mismod, opgivenhed og fatalisme indbygget. Og ingen af de tre ting har nogensinde reddet en arbejdsplads eller en syg bundlinje. Det er ikke i opgangstider, at fårene skilles fra bukkene. Enhver (næsten da) kan drive en forretning med overskud, når samfundet kører i overgear. Men det er vinderne - de sande forretningsfolk - der kan drive den, når tiderne strammer til. Og dem der kan - ja de har altså øvet sig, mens det hele gik godt.

## Opgangstider er gift for din forretning

Du sælger dingenoter i Danmark, og det går helt forrygende. Du og dine medarbejdere har travlt med bare at efterkomme efterspørgslen, og der er ingen eller kun begrænset tid til decideret kundepleje. Kunderne forventer det nærmest ikke, for sådan er det alle steder - alle har travlt med at følge med. Tiderne er gode, og når det sker, at du mister en kunde, betyder det ikke så meget, for du tager bare en anden som erstatning. Sådan er det gået i nogle år.

Da du og dine medarbejdere er mennesker, reagerer I, som sådan nogen gør oftest: I falder lidt i søvn. Kunderne står udenfor og banker på for at komme til, og de nøjes med lavt serviceniveau. Din tålmodighed overfor lidt vanskeligere kunder er nærmest ikke eksisterende, for der står jo nye kunder udenfor din dør og gerne vil til.

Dine leveringstider øges, og det gør du ikke noget ved, for sådan er det jo alle steder. Måske begrænser du endda din telefontid, så der er mere tid til at ekspedere ordrer. Og dine leverandører får lov til at øge deres leveringstider, for dybest set har du ingen grund til at presse dem - der vælter jo varer ud af din butik og penge ind i din kasse.

Du har nok billedet nu, ikke? Sådan så der ud i meget store dele af dansk detailhandel og erhvervsliv i 2007. Den alt for nemme tilgang til ordrer og kunder i overmål sløvede din sans for service, din kampgejst og din vilje til at optimere.

Lad mig sige det ligeud: Store dele af dansk erhvervsliv sad som fede, kastrerede hankatte og labbede fløde direkte af skålen. Og de var så stolte af deres bedrifter, at ingen kunne få armene ned igen. Der blev bygget nye hovedsæder, årsbonusserne eksploderede, og pengetankene svulmede.

## Da den store lagkage blev mindre

Så kom finanskrisen, og i løbet af kort tid blev den store lagkage, som alle åd af meget mindre. Nu var det alvorlige overskrifter om markeder, der var gået i stå, der prydede forsiderne. Mange af de meget succesrige firmaer gik fra hektisk travlhed til vågeblus på kort tid. Et marked på for eksempel 100 millioner kroner årligt var nu pludselig på kun 60 millioner kroner årligt.

Mens fyringer blev hverdagskost sammen med konkurser, var der faktisk nogle få virksomheder i alle brancher, der kørte videre næsten uden at være påvirkede af den der krise. Nogle af dem præsterede endda vækst i de år, der fulgte efter 2008 i markeder, hvor andre måtte skære helt ned eller endda lukke.

Har du nogensinde tænkt over, hvorfor disse få virksomheder gik helt eller næsten upåvirkede gennem krisen? Hvad var det, der gjorde, at de kunne trives med en mindre lagkage?

Sagen er jo, at en lagkage, der går fra 100 millioner til 60 millioner årligt, stadig er en lagkage. Lad os sige, at en virksomhed i de gode år havde 10% af markedet - altså 10 millioner kroner årligt. Nu kom krisen så, og markedet faldt 40%. Så skulle den omtalte virksomhed her altså have et marked på 6 millioner i stedet. Men de har stadig et marked på omkring 10 millioner årligt. Og ja - det er en aktuel og ægte virksomhed, jeg omtaler her, men af mange årsager kan jeg ikke nævne den ved navn. Til gengæld kan jeg fortælle, hvorfor de gik gennem krisen uden ét eneste skår. Og det handler faktisk om ganske almindelig rettidig omhu.

Den omtalte virksomhed ledes af en mand, der sætter gamle dyder ganske højt. Og det er dyder som ordholdenhed, god kundeservice og høflighed - samt godt købmandsskab i almindelighed.

Da tiderne var gode, fastholdt virksomheden det samme høje serviceniveau, samme kundepleje og samme leveringstider. Det gjorde de ved at fastholde kravene til deres leverandører og ved at fatsholde kravene til personalets måde at omgås kunderne. De beholdt kort sagt ydmygheden overfor kunder og og overfor sig selv. Det betød, at deres ry i branchen blev overmåde styrket i de tider, hvor deres konkurrenter opførte sig arrogant og ligegyldigt overfor markedet. Det betød også, at virksomheden ikke voksede lige så voldsomt som konkurrenterne i de gode tider, for der skulle jo være tid og ressourcer til kundepleje og sådan noget.

Da krisen så kom, lagde flertallet af deres kunder nu alle ordrer hos dem i stedet for at sprede ordrerne over flere leverandører. Det gjorde de naturligvis, fordi de her fik den bedste service, og fordi priserne ikke var blevet skruet kunstigt op, da det gik allerbedst.

I skrivende stund - efteråret 2011 - har den omtalte virksomhed samme antal medarbejdere, samme omsætning og samme overskud som i 2007. Nu sidder de bare på en større markedsandel, end de gjorde i 2007. 10 millioner ud af 60 millioner er jo ca. 16% mod de 10%, de sad på i 2007. Nu er deres marked begyndt at vise tegn på vækst igen, og virksomheden er parat på en måde, ingen af konkurrenterne er det - de har jo alle medarbejderne, alle de gode relationer og fremfor alt: De har ydmygheden. Hvis markedet vender tilbage til 100 millioner kroner årligt, vil det ikke undre mig, om de kan beholde omkring de 16%, og det er jo så 16 millioner årligt. Ikke så ringe, vel?

## Tag det aldrig for givet

Moralen her er nok ganske tydelig: Hvis du aldrig tager dit marked for givet, vil du vinde, når der bliver mindre af det. Det er nærmest en naturlov.

Husk at forvente, at du skal kæmpe for dine kunders gunst - også når de spiser af din hånd. Husk at takke dem for deres forretninger med dig. Beløn dine medarbejdere for at yde service udover det vanlige. Vær opmærksom på dine kunders ønsker - også selvom du ved, at de nok skal købe, selvom du ikke opfylder dem. Opfyld dem alligevel, hvis du kan. Nogle få af dem vil være utaknemmelige skarn og forlade dig for en bedre pris. Men flertallet vil ikke.

Den dag du behandler din gamle kunde gennem flere år med samme udelte opmærksomhed, som du tildeler den helt nye og meget spændende kunde - det er den dag, hvor du har taget det vigtigste skridt mod at sikre dig mod kriser. Ydmyghed - husk det nu!

# Vær lidt god ved dig selv

At være egoist og at gøre noget egoistisk er to meget forskellige ting. Mennesker uden evnen til at agere egoistisk findes skam, omend de er få. Og fælles for dem alle er, at de dør uforløste. Det samme gælder for mennesker, der i overdreven sparsommelighed afskærer sig fra nydelse og hengivelse - de ender som lidt hengemte citronmåner. Og så dør de også.

## Selvpleje er vejen til omsorg for andre

Der er mennesker med et nærmest skræmmende stort overskud mentalt til at tage sig af andre mennesker - du kender sikkert selv flere af dem. Men hvordan får disse mennesker rum og overskud til at tage sig af andre? Det gør de ved at tage sig af sig selv - i hvert fald i de fleste tilfælde.

Alle mennesker har et behov for at hengive sig til lidt godt, lidt lækkert, noget luksus og nogle helt igennem egocentrerede oplevelser. Forsømmes dette behov, forsvinder evnen til at have plads til at tage sig af andre. Der er intet galt i at snuppe en kage til kaffen af og til, vende verden ryggen en dag og tage på fisketur, eller hvad der nu kan berige dig. Jeg vil faktisk gå så langt som at sige, at du har pligt til at sørge for disse ting.

Af og til må du sige til din mand, at han snupper ungerne, for nu tager du i spa - eller du må sige til din kone, at du smutter på fisketur, og så må hun klare ærterne hjemme. Gør du det ikke, vil du tømme dine batterier stille og roligt, og når de er tomme, vil du ikke kunne se, at det er dig selv, der har undladt at lade dem op. Du vil i stedet se, at det er din partner, den er gal med - han/hun holder dig tilbage. Ungerne har gjort dit liv surt, og sandsynligvis er det også din chefs skyld. Eller samfundets. Og så er det, at skilsmisseordet dukker op, at lykkepiller pludselig gør dit elendige liv udholdeligt, eller at en drink eller to eller mange gør verden så meget rarere at være i.

Ansvaret for at passe på dig ligger altså hos dig. Du kan være heldig at have en empativ partner, der kan skubbe dig lidt på vej til at tage for dig af det tag selv bord, livet langt hen ad vejen er - men regn ikke med det. Det er dig, der må melde ud og især melde fra. Og faktisk skal der ikke så meget til. En pause i ny og næ gør underværker, og det kan sagtens være en fisketur, en tur i spa eller noget andet rart.

Du sidder måske og undrer dig over, at jeg skriver noget så banalt? Jeg har talt med mange mennesker af begge køn - men især med kvinder - der ikke følte, at de kunne tillade sig at gøre noget egennyttigt. Og de led under det, for de var så udslettede og udtømte, at de næsten ikke magtede verden. Derfor tillader jeg mig at minde dig om, at du kun lever én gang, og at du har et entydigt ansvar for, at du har det godt i det liv. Du har også et medansvar for andres velbefindende - dine børn, din partner og flere til. Men sørger du ikke for dig selv, kan du ikke leve op til nogen af de ansvar. Og ved du hvad? DET er at svigte. Sørg godt for dig - og du vil automatisk sørge godt for andre.

### Brug nu den krone eller to mere

For en del år siden sad jeg i en frokostpause sammen med mine medarbejdere, og talen faldt på koldskål - det var sommer. Vi var enige om, at en god hjemmelavet koldskål slår alt andet, og derfra gled snakken hen på den koldskål, man kan købe færdig i køledisken. En af medarbejderne fortalte, at hun faktisk altid købte sin koldskål færdig, for det var nu nemmest. Og jeg spurgte hende så, om hun kendte den færdige koldskål, der er med ymer, æg og citron? Det gjorde hun, og hun sagde så: "Uha - det er den bedste af dem alle. Men den køber jeg aldrig, for den køster en krone mere for en liter end den, der er uden ymer og æg."

Jeg spurgte hende, hvor tit hun købte koldskål, og hun mente, at det nok skete 3-4 gange om måneden om sommeren. Altså: Hun sparede på en sommer omkring 16 kroner ved at købe den koldskål, hun ikke nær så godt kunne lide. Samme pige valgte også det der underlige stads, der i vakuumpakker sælges som pålæg til en pris så lav, at enhver kan regne ud, at det er fremstillet af noget, du ikke har lyst at spise. Og med en holdbarhed så lang, at det er skræmmende at tænke på, hvad stadset har været udsat for af kemikalier for ikke at rådne.

Det, jeg vil frem til, er, at du altså lige skal tænke dig om, når du køber koldskål, kød til bøffen, pålæg og alt muligt andet. Tænk engang at spare i alt 160 kroner i en periode på 10 år ved at undvære den koldskål, du helst vil have! Kom nu - du har kun det ene liv.

Jeg har stor respekt for, at mange mennesker er nødt til at spare for at få pengene til at række. Men det gør man ikke ved at købe koldskål - det gør man ved at lave den selv, hvis det endelig skal være.

## Mad med god karma?

Ved du, at når du nede i Netto, Kvickly og andre steder køber sådan en kasse splitkylling, er det kyllinger, der er ankommet til slagteriet med brækkede ben og vinger under ubeskrivelige lidelser? Når du vælger den billige dåse med tun, er de fanget under forhold, hvor tusinder af delfiner ryger med i nettene, og dør en rædselsfuld død. Så længe du køber skidtet, er der en god forretning i at springe op og falde ned på kyllingernes velfærd. Hvorfor behandle dem anstændigt, når du alligevel vil købe de forkrøblede rester af deres usle liv? Har du nogensinde prøvet at regne baglæns på en dåse tun til ganske få kroner, der kommer omme fra den anden side af jorden? Hvor meget tror du, der er til fiskeren? Og hvor meget overskud får han til at benytte fangstmetoder, der skåner et af de smukkeste væsner på planeten - nemlig delfinen?

Jeg kan ikke sige det pænere end: Hvis du er et discountmenneske, der køber den slags, har du blod på hænderne. Kan du leve med det?

Der skal ikke så meget til at ændre verden, som du tror. Køb æg fra fritgående høns næste gang, og giv de par kroner ekstra. De smager bedre, og du kan sove uden det indre billede af høns, der under ubeskrivelige lidelser producerer dine æg en lille smule billigere.

# Er alting så nemt?

Når jeg diskuterer forskellige forhold i livet med andre mennesker, mødes jeg ofte af argumenter fra dem a la: "For dig er det måske nemt, men det er det ikke for mig", "Fordi du kan, er det jo ikke ensbetydende med, at andre kan" og meget mere af den slags. Og jeg bliver altid en lille smule trist inden i over det, for sagen er jo, at det bestemt ikke er nemt for mig heller. Eller at jeg født til at kunne, hvad jeg kan. Forskellen på mig og dem, der siger sådan til mig, er basalt set, at de tænker i bekymringer og begrænsninger - jeg nægter at gøre det.

## Thomas Supermand?

Gennem årene har jeg fået mange udmeldinger om, at jeg er et meget stærkt menneske, et meget priviligeret menneske (født med en guldske i munden), at alting bare er nemt for mig, og at jeg evner at lære alt. Bortset fra røntgensynet og evnen til at flyve er det jo Supermand, vi taler om her, ikke?

Nej - jeg kan garantere dig for, at jeg ikke er nogen supermand. Jeg har allerede i indledningen til denne bog fortalt dig om min baggrund. Jeg er ikke født med en guldske i munden, og jeg er ikke bedre begavet end de fleste. Jeg kan ikke alt - men jeg kan, hvad jeg vil kunne. Og det er nok der, vi skal finde svaret på, om det virkelig er så nemt det hele.

Du ved allerede, at jeg ikke havde så nemt ved det med piger engang. Og jeg har vist også fortalt, at jeg var for tyk som dreng. Jeg har skullet kæmpe for det, jeg har - både i form af materiel og åndelig rigdom. Og det har ikke været gratis. Jeg startede ikke ud i verden med bedre muligheder end andre. Jeg tog bare ansvaret lidt mere, end mange andre gør.

## Gør op med klynkeriet

Uanset hvad der rammer dig, hjælper det ikke at klynke. Det kan være rart lige at klynke lidt, og det skal du bestemt også gøre. Jeg har en regel, der siger, at jeg ikke må have ondt af mig selv i mere end én time. I den time kan jeg til gengæld også være noget så klynkende. Men så er det nok, og så er det, at jeg må til at tage ansvar. Og ansvaret er i sidste ende altid ens eget.

Hvis nogen har valgt ikke at betale deres regning til dig, så du lige står og mangler hundredtusind kroner eller sådan noget, er det godt nok noget skrammel. Men klynkeri hjælper dig ikke videre. Det gør handling derimod. Du kan have evigt ret i, at det er nogle andres skyld, at du ikke har de penge, men hvis banditten, der skylder dig pengene, ikke kan eller vil betale, kan du ikke klynke dig til dem.

Klynkeri og selvmedlidenhed er ekstremt farligt for dig, for det er både vanedannende og aldeles lammende for handling. Der skal ikke meget klynkeri og henfalden i selvmedlidenhed til, før du er ude af stand til at handle. Det er derfor, jeg vil anbefale dig min regel om, at klynkeri begrænses til maksimalt en time.

Og ja - jeg mener det faktisk. En time er rigeligt, og når den er gået, går du i gang med at redde, hvad reddes kan. Samtaler med banken, med dine kreditorer etc. er dømt til at mislykkes, hvis du ikke har din styrke. Henstand og ekstra kassekredit til flæbere? Ikke i disse tider.

## Opfør dig ordentligt

Om du vil kalde det karma, omdømme eller noget tredje, må du selv om. Du skal bare erkende, at dine muligheder i verden på den lange bane er bestemt af din opførsel. Hvis du holder dine aftaler, er punktlig og nøje med at levere, hvad du skal levere, vil du have masser af elastik, hvis du får brug for den.

Er du en bandit, der spekulerer i konkurser, omlægning af selskaber, utroskab og svigt, er det absolut sikkert, at det rammer dig lige i panden. Og det kan oven i købet siges præcist, hvornår det rammer dig: Den dag, du har allermindst brug for det.

## Tro på det er muligt

Så længe det kunne lade sig gøre for en engelsk bistandsklient at skrive Harry Potter, kan det også lade sig gøre for dig at få det, du gerne vil have. Få er egentlig et forkert ord, for der er ikke meget i verden, du får. Du skal tage det, og du skal tage det med den ret, du er givet via din indsats.

Du KAN få et bedre job, finde en kæreste, sejle jorden rundt eller holde tale for 500 mennesker. Du skal blot tro på det, og det kan du komme til ved at visualisere det, som jeg har lært dig tidligere i bogen.

#### Hvad med solcreme?

Jeg kunne såmænd sagtens minde dig om, at du skal bruge solcreme for at undgå hudkræft, men det er nok lidt udenfor denne bogs rammer. Når jeg nævner solcremen nu, skyldes det, at vi er ved at nærme os afslutningen af denne bog. Og jeg sidder her på Starbucks en sen oktoberaften i 30 graders varme og får fornemmelsen af, at jeg på mange måder har givet dig, hvad den legendariske sang "Sunscreen" af Baz Luhrmann gav - nemlig en række banale opskrifter på livet. Og ved du hvad? Det er præcist, hvad jeg har ønsket at give dig. Du kendte uden tvivl mange af mine råd og metoder i forvejen på den ene eller anden måde, men er du bare lidt som jeg er, har du af og til brug for at få frisket lidt op på både det ene og det andet.

Mine metoder og veje har virket for mig, og de virker den dag i dag. Jeg har haft den store ære at kunne give mange af dem videre til mennesker, der har haft brug for dem - og de har hjulpet dem også. Har jeg kunnet give dig noget, der kan bringe dig videre, er jeg stolt. Er det meste jeg kan bringe frem hos dig nu et lille grin, er det også helt godt. For hvad er egentlig bedre end et godt grin?

Virkeligheden er klog. Gå nu ud og BRUG den - og brug den klogt. Der er masser af plads til dig også.