

Aalborg Universitet



Magien i organisationer

Larsen, Mette Vinther

Publication date:
2017

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Larsen, M. V. (2017). *Magien i organisationer*. (1 udg.) Taos Institute Publications.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



WorldShare Books

LEDERLIV



Magien i organisationer

KeyMoments

“Det er en relativt lille bog, der præsenterer spektakulære ideer om organisatorisk liv. Bogen understreger vigtigheden af at forblive nysgerrig og fra tid til anden give os selv lov til at udforske organisatorisk liv fra nye perspektiver.”

*Jørgen Gulddahl Ramussen, Ph.D.,
Professor i strategi & organisation,
Aalborg Universitet*

”Storytelling 2.0”

*Frank Neidhart,
Vicedirektør, Sikkerhedsstyrelsen*

Illustrationer af Jacob Lind Bendtsen

Mette Vinther Larsen

A Taos Institute Publication

Magien i organisationer

The Magic of Organisational Life

Mette Vinther Larsen

Copyright ©2017 Taos Institute Publications/WorldShare Books

© 2017, Mette Vinther Larsen

Cover and illustrations by Jacob Lind Bendtsen

All rights reserved.

All rights reserved. No portion of this publication may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, without permission in writing from the publisher. In all cases, the editors and writers have made efforts to ensure that the text credits are given to appropriate people and organizations. If any infringement has been made, the Taos Institute Publications will be glad, upon receiving notification, to make appropriate acknowledgement in future editions of the book. Inquiries should be addressed to Taos Institute Publications at info@taosinstitute.net or 1-440-338-6733.

Taos Institute Publications
A Division of the Taos Institute
Chagrin Falls, Ohio
USA

E-Book Format Only

ISBN: **978-1-938552-63-2**

Taos Institute Publications



The Taos Institute is a nonprofit organization dedicated to the development of social constructionist theory and practice for purposes of world benefit. Constructionist theory and practice locate the source of meaning, value, and action in communicative relations among people. Our major investment is in fostering relational processes that can enhance the welfare of people and the world in which they live. Taos Institute Publications offers contributions to cutting-edge theory and practice in social construction. Our books are designed for scholars, practitioners, students, and the openly curious public. The **Focus Book Series** provides brief introductions and overviews that illuminate theories, concepts, and useful practices. The **Tempo Book Series** is especially dedicated to the general public and to practitioners. The **Books for Professionals Series** provides in-depth works that focus on recent developments in theory and practice. **WorldShare Books** is an online offering of books in PDF format for free download from our website. Our books are particularly relevant to social scientists and to practitioners concerned with individual, family, organizational, community, and societal change.

Kenneth J. Gergen
President, Board of Directors
The Taos Institute

Taos Institute Board of Directors

Harlene Anderson
Celiane Camargo Borges
Kenneth Gergen
Monica Sesma

Duane Bidwell
Mary Gergen
Sheila McNamee
Sally St. George

Dan Wulff

WorldShare Books Senior Editors - Kenneth Gergen, Dan Wulff and Mary Gergen

Books for Professional Series Editor - Kenneth Gergen

Taos Institute Tempo Series Editor - Mary Gergen

Focus Book Series Editors - Harlene Anderson

Executive Director - Dawn Dole

For information about the Taos Institute and social constructionism visit:

www.taosinstitute.net

Magien i organisationer

Mette Vinther Larsen

Indholdsfortegnelse

Få magien i spil!	1
Karakterer	4
Endnu en ekstraordinær dag på jobbet	6
Hvad der sker, når røde sko rømmer sig	10
Overrasket af vanilje og jordbær fudge	13
Hvem ville have gættet at bordskånere kunne være så morsomme?	16
Hvorfor det at iklæde ord og sætninger har noget med strategi at gøre	19
Sådan undgår du, at strategipræsentationen bliver til en portion ruskomsnusk	23
Når strategien slippes fri og render i forskellige retninger	25
Hvordan du kan komme til at holde af noget, du ikke vidste eksisterede	29
Når pink sløjfer flirter med dig	32
Hvem ville have gættet, at fisk kan lide at svømme i kaffekopper	35
Hvordan bordskånere på uforudsigelig vis kan være både spændende og inspirerende	37
Hvordan en fisk, der kun muligvis var der, kan give dig svedige håndflader	40
En verden fuld af sløjfer, lykønskingskort, fløjlsbånd, stikkelsbærtærte og knus	43
Hvordan big data og smag i chokolade sagtens kan gå hånd i hånd med hinanden	45
At stå med hovedet mellem benene, slå saltomortaler og forsøge at smile på samme tid kan få en ellers fornuftig mand til at miste pusten	46
Hvordan Frank Sinatra og Birkin tasker kan finde sammen	50
Når selv analytikere kan støtte op omkring ideen om chokoladeæsker, der ligner Birkin tasker	52
Fra en arbejdspladsvurdering til udforskning af, hvordan man kan øge kendskabet til sit brand	54
Hvem vidste, at en svingtur kunne være så farlig, at sikkerhedsvagten bliver tilkaldt	56
Når den du tror er en fjende, viser sig at være en allieret	58
Når en test af andre ender med at blive en test af dig selv	60
Det er aldrig for sent at skabe en bedre fortid	63
Hvordan det kan være helt normalt at drikke kaffe med salt et par uger	65
Når uenighed kan mindske din frygt for fisk i bowlerhatte	68
Du ved, hvornår du er uønsket, eller gør du?	74
Ikke alle vejtrækningsøvelser er gode for dig	76
Usikker på om der er komfortabelt i komfortzonen	78
Hvad mener du egentlig, når du spørger hvad klokken er?	81
Når historien om, at det er en Oompa Loompa, der åbner døren, er den mindre mærkværdige historie at fortælle	83

Få magien i spil!

Velkommen! Jeg har set frem til at byde dig velkommen i et godt stykke tid nu. Jeg forestiller mig, at du sidder ved dit skrivebord, i hjørnet af din sofa eller en blød lænestol en stille og søvnig morgen, hvor resten af huset stadig sover, og solen kun lige er begyndt at gøre sig tanker om at stå op og fortrylle med sine imødekommende stråler. Måske sidder du og nyder tusmørket, der lige så stille lokker solen bag horisonten for at gøre plads til, at stjernerne kan få lov til at oplyse nattehimlen. Du kunne også sidde i et tog eller klemmt sammen i et af de mere eller mindre ukomfortable flysæder på vej til eller fra et forretningsmøde, en konference eller noget lignede. Jeg håber, du har været så god ved dig selv, at du har en kop frisk brygget kaffe eller te eller et glas god vin ved din side.

Jeg forestiller mig alt dette, fordi det var ved disse rolige og - for mig - frisættende øjeblikke, at historien, du har foran dig, er opstået. Det var ved disse lejligheder, jeg brugte tid på at dvæle ved de mange inspirerende og interessante samtaler, jeg gennem årene har haft med ledere, forfattere, kolleger, fagbøger, eventyr og venner. Og det er til disse - dine frisættende øjeblikke - at denne bog er skrevet.

Jeg håber, at du vil bruge denne bog som en anledning til, momentant at skabe plads til refleksion på måder, som lige netop du værdsætter. At du lader mails, deadlines og møder vente, bare lidt... Og giver dig selv lov til at sætte rækken af beslutninger, der uundgåeligt skal træffes, på pause, bare for en stund. Trækker vejret, ser ud af vinduet og op på himlen, bare to sekunder. Sagtner tempoet i dit tankespind og give dig selv lov til at dvæle lidt ved arbejdslivets pudseløjerligheder, før du trykker på play igen, og livets uforudsigelige virvar fortsætter.

I bogen vil du møde Charlie Marsk, der er arbejdsmiljøkonsulent ved Arbejdstilsynet i England. Bogen beskriver, hvordan Charlies arbejdsdag udfolder sig. Netop denne dag skal Charlie føre tilsyn på den lokale chokoladefabrik; *Den Gyldne Karamel*. Ledelsen på *Den Gyldne Karamel* er meget optaget af en strategiproces, de har arbejdet med gennem længere tid og netop den dag, Charlie besøger chokoladefabrikken, skal strategien præsenteres for hele organisationen.

Som historien udfolder sig, bliver Charlie viklet ind i mange forskellige aktiviteter, og han deltager i mange forskellige samtaler med Peter Pekan, der er CEO på *Den Gyldne Karamel* samt andre medarbejdere og ledere på chokoladefabrikken som eksempelvis Hr. Macaroon og Frøken Pebermynte. Da Charlie, sidst på dagen tager hjem, gør han det som en forandret mand. Men det er uvist, hvordan og hvad hans næste handling kommer til at være.

Jeg forestiller mig, at du ofte befinder dig i en lignende situation. Du tager af sted på arbejde om morgenen med nogle relativt sikre formodninger om, hvad dagen kommer til at byde på. Ikke desto mindre opstår der, som det mest naturlige, en masse uforudsete hændelser. Du bliver mødt med overraskende holdninger og synspunkter, der strider imod, hvad du havde forventet. Tilfældigheder dukker op ud af det blå og inviterer dig på fristende og insisterende vis til at forholde dig til alt dette. Og det gør du så.

Du fortolker, improviserer og handler på måder, du her-og-nu vurderer som hensigtsmæssige måder at forstå og håndtere det uvisse på. Din eksisterende viden og erfaring hjælper dig med at indgå i samtaler med andre mennesker i og uden for organisationen og konstruere ny mening og initiere handlinger, der fører ny erkendelse med sig og ændrer dit syn på dig selv, andre og det organisatoriske liv. Når du kommer hjem igen om aftenen, vil de samtaler og situationer, som du har været en del af, have ændret dig på måder, der var uforudsigelige fra morgenstunden af. Gudskelov!

Med hovedet på puden om aftenen begynder du at forestille dig, hvad morgendagens konsekvenser af dagens uforudsete udvikling bliver og udvikler nye relativt sikre formodninger. Velvidende, at dette blot er forførende tankespind, forsvinder vi ofte ind i dem alligevel. Mest af alt fordi det er betryggende. Vi kobler vores forestillinger med de analyser og data, vi har kendskab til for at være mere sikre i vores sag. Og på trods af pålideligheden og kvaliteten bag disse data og strategiske analyser, er de i lige så ubehjælpelig grad som os i stand til at forudsige fremtiden. Men pyt med det. For denne uforudsigelighed er også det smukke ved organisatorisk liv. Og det er en af grundene til, at vi i den grad finder glæde ved at deltage i det hver eneste dag.

Og på trods af, at hverken vi eller big data kan forudse, hvad fremtiden bringer, så deltager vi i at realisere fremtiden hver dag på både forudsigelig og uforudsigelig vis. Vores og andres bidrag til hver eneste lille forståelse, beslutningsproces og handling er inkrementelt med til at skabe fremtiden i nuet. Denne uendelige samskabelsesproces er ikke kun noget af det smukke ved organisatorisk liv. Det er samtidig noget af det mest magiske og fortryllende.

Når vi befinder os i en af hverdagens mange unikke situationer, løser vi de problemer, vi render ind i, gennem at trække på vores viden og kompetencer. En proces, hvor vi som ved et trylleslag og lige i det unikke øjeblik formår at sortere i og vælge mellem det virvar af muligheder, perspektiver, forståelser og praksisser, der er mulige. I fællesskab er vi i stand til at gøre noget meget komplekst simpelt – og sommetider omvendt. Er det ikke magisk?

Og hvad der er endnu mere magisk er, at vi med de selvsamme mennesker kan konstruere helt andre forståelser og helt andre måder at handle på, hvis vi sorterede i og valgte anderledes blandt den mangfoldighed af muligheder, perspektiver, forståelser og praksisser, der altid er mulige. Vi skal bare turde at give hinanden lov til at udforske og eksperimentere med at udvikle andre former for mening og handlinger. Sætte autopiloten på pause, overtage styringen af vores eget liv ved at stille spørgsmålstejn ved, hvad ellers vi kunne skabe, hvis vi ville. Er det ikke magisk?

Du ved alt dette. Og du er selv med til at realisere denne magi hver eneste dag og gør det sikkert med samme ubesværelighed, som når du tager telefonen, sender en mail eller kører til og fra arbejde. Så hvorfor bruger jeg værdifuld plads på at bringe dette i spil her? Jeg gør det, fordi der i vores travle, komplekse og hektiske organisatoriske liv, kunne der godt skabes lidt mere plads til begejstring. Vi kunne godt være bedre til at omfavne og gribe de magiske aspekter ved organisatorisk liv, der udspiller sig lige foran vores øjne. Vi kunne godt i højere grad minde os selv og hinanden om den medskabende rolle vi, mere eller mindre bevidst, indtager hver eneste dag, når vi taler og handler specifikke organisatoriske virkeligheder frem. Jeg håber, at denne

bog kan være en venlig påmindelse om dette. *Magien i organisationer* er din bog. Det er min invitation til dig om at skabe rum for, at den magi, du ønsker skal fortrylle organisationen, får plads i hverdagens liv. Jeg vil gerne invitere dig til at tænke dig selv og dit organisatoriske liv ind i bogen, mens du læser den. Hvad ville du have gjort i de situationer, som Charlie pludselig befinder sig i? Hvad tænker du, om den måde *Den Gyldne Karamel* er organiseret på? Hvilke ideer dukker op hos dig, når du læser om, hvordan strategien får liv på chokoladefabrikken? Hvilke erfaringer melder sig, når du læser, hvordan Charlie, Peter Pekan, Hr. Macaroon, samt Frøken Pebermynte (og hendes røde sko) arbejder med at identificere løsninger gennem at lade deres forskellige forståelser berige hinanden?

De begivenheder, Charlie oplever, kan ved første øjekast godt synes besynderlige og langt fra hverdagen i en dansk organisation. Men, når du ser ud over de imaginære og eventyrlige aspekter af historien, så kommer der ikke desto mindre mere velkendte organisatoriske, strategiske og ledelsesmæssige udfordringer frem. De kommer dog ikke frem af sig selv. Du skal arbejde lidt for det. Historien begynder nemlig først at tage form, få farve og udvikle smag, når du blander dem med dine erfaringer.

Historien er bygget op omkring et relationel og refleksiivt perspektiv, der hylder og anerkender den forskellighed, der karakteriserer organisatorisk liv. Historien illustrerer, hvordan disse forskellige forståelser af strategi, ledelse og organisatorisk liv kan sameksistere og berige hinanden i perfekt harmoni og disharmoni. Dette ud fra devisen om, at organisatorisk liv er så berigende og magisk, som det er netop på grund – og ikke på trods – af de forskelle, der hver dag vikler sig ind i hinanden og skaber nye, relevante og værdifulde veje videre. Du behøver ikke være enig med mig her!

Formålet er ikke at opnå enighed. Formålet er derimod, at du udvikler på historien, gen- og omskaber den på baggrund af din viden og dine erfaringer, så den kan få den farve, smag og form, som passer til det organisatoriske liv, som du er en del af. Bogen er inspireret af min flerårige forskning inden for ledelse, strategiske processer, kommunikation og meningsskabelse.

Bogen kan beskrives som et videnskabeligt eventyr, og de karakterer og organisatoriske udfordringer, du præsenteres for i bogen, er inspireret af virkelige personer og hændelser. Personer og hændelser, som jeg har været så heldig at møde og få lov til at følge sammen med inspirerende ledere, kompetente medarbejdere og vidunderlige kolleger. Det betyder, at der ikke findes én Charlie Marsk, Peter Pekan, Frøken Pebermynte eller Hr. Macaroon derude i virkeligheden. Tværtimod, der findes mange, og jeg tror, at vi alle besidder en del af hver af dem. Jeg er også overbevist om, at de hver og en har en masse at byde på!

Jeg bruger ikke direkte referencer eller teoretiske termer i dette videnskabelige eventyr. Jeg bruger en masse metaforer, billeder og (forhåbentlig) selvironi og humor som ressourcer til at skabe indsigt i mere komplekse teoretiske og filosofiske tankemåder samt paradoksale og praktiske udfordringer. Det er alle udfordringer, som du hver dag står midt i og overfor, og som du er nødsaget til at forholde dig til på den ene eller anden måde. Jeg håber, at du vil nyde denne lille bog og forholde nogle af tankerne til dit organisatoriske liv på en måde, hvor magien får lov til at udspile sig og tryllebinde dig og dem omkring dig.

Karakterer

<i>Charlie Marsk:</i>	Arbejdsmiljøkonsulent ved arbejdstilsynet i England, der holder meget af at spille med bordskånere.
<i>Julie Marsk:</i>	Charlies hustru, der elsker chokolade og holder meget af at drille sin husbond.
<i>Peter Pekan:</i>	CEO på <i>Den Gyldne Karamel</i> , han foretrækker at blive kaldt Peter, da det uundgåeligt vil drive enhver til vanvid at sige Hr. Pekan for mange gange.
<i>Frøken Pebermynte:</i>	Peters personlige assistent, der af uransagelige grunde ved stort set alt, hvad man tænker på, da det er en del af hendes job.
<i>Dorothy & Ella:</i>	Frøken Pebermyntes to røde sko, der funkler, når du taler til dem.
<i>Lucy Macadamia:</i>	Produktudvikler ved <i>Den Gyldne Karamel</i> , hun er helt vild med at afprøve nye smagsvarianter.
<i>Polly Peanut:</i>	Produktudvikler ved <i>Den Gyldne Karamel</i> , hun er et naturtalent til at udvikle nye former for slik. Sammen med Lucy reddede hun hele sidste års påskesalg.
<i>Dedikeret til at være innovativ:</i>	Et strategisk tiltag, der gerne vil være first-mover.
<i>Bæredygtigt mindset:</i>	Et strategisk tiltag, der virkelig er optaget af genanvendelse og down-sizing.
<i>Samskabelse af fremtiden:</i>	Et strategisk tiltag, der oprigtigt er interesseret i at vide, hvad andre tænker.
<i>Fokus på nuet:</i>	Et strategisk tiltag, der er meget optaget af lyengar yoga.
<i>Hr. Brownie:</i>	HR konsulent ved <i>Den Gyldne Karamel</i> , han har gjort et fremragende arbejde i forbindelse med udarbejdelsen af strategien.
<i>Hensyn til detaljen:</i>	Et strategisk tiltag, der lykkes med at få en revisor til at ændre mening.
<i>Pålidelig:</i>	Et strategisk tiltag, der beslutter sig for at blive en del af Økonomiafdelingen, da de i det mindste er til at regne med.
<i>Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen:</i>	Et strategisk tiltag, der er utrolig begejstret for tylskørter og laksko. Hun er dog ikke begejstret for at blive vendt fuldkommen på hovedet.

Efter et intenst første møde med Alice Konfus fra Produktudvikling bliver de to dog venner, og Alice tager *Kreativ* med sig, og *Respektfuld udvikling af kulturen* følger med Hr. Macaroon fra Indpakning.

Alice Konfus: Produktudvikler ved *Den Gyldne Karamel*, der kommer til at fortryde, at hun ikke behandlede *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* med mere respekt.

Determineret til at finde

en løsning: Et strategisk tiltag, der må kæmpe lidt for at få ørenlyd, men som til sidst finder ud af, hvordan kakaobønner igen kan finde vej til *Den Gyldne Karamel*.

Hr. Macaroon: Leder af Indpakning på *Den Gyldne Karamel*, han elsker sin hustrus stikkelsbærtærte og husker altid de vigtige ting.

Store og pink sløjfer med

Kirsebær: Et strategisk tiltag, der skræmmer Charlie med sin blinken og luftkys.

Toby Dickinson: En lille fisk med bowlerhat, der måske svømmer rundt i Charlies kaffe.

Tim Talknuser: Analytiker ved *Den Gyldne Karamel*, der ved første øjekast virker mest som en skræmmende sikkerhedsvagt, men når først du lærer ham at kende, finder du ud af, at han er et meget sødt menneske med den mest imødekommende stemme. Han er desuden meget beskyttende over for Fru Macaroons stikkelsbærtærte.

Endnu en ekstraordinær dag på jobbet

Det var torsdag morgen, og Charlie var vågnet en smule tidligere end normalt. Selvom han havde arbejdet med at sørge for, at der var sikre og ordentlige arbejdsvilkår og udført mange arbejdsmiljøvurderinger i og omkring Wilksmay gennem mange år, så var denne dag lidt speciel. Det specielle ved denne dag var faktisk, når det kom til stykket, ret fjollet. Og Charlie vidste det godt. Han havde heller ikke fortalt det til nogen. Ikke desto mindre så kunne det stadig få et smil frem på læben ved Charlie, når han kom til at tænke over det pudsige i, at han hed Charlie, og netop i dag skulle han på besøg hos *Den Gyldne Karamel*, som var den lokale chokoladefabrik.

Han havde nok læst *Charlie og chokoladefabrikken* mindst 24 gange som barn og altid holdt så meget af den historie. Og netop derfor var det så morsomt, at han skulle ud og besøge chokoladefabrikken i dag. Og hver gang han tænkte på det, kom han til at klukke lidt for sig selv. Selvom han prøvede at skjule sin klukke, opdagede hans hustru det og spurgte ham om, hvad det var, der var så morsomt.

"Nå ikke rigtig noget skat. Det var bare noget jeg faldt over i avisen" svarede Charlie.

"Åhh, jeg forstår. Der plejer nu ellers ikke at være meget i avisen, som kan få dig til at grine. Hvad skal du lave i dag?" spurgte Charlies hustru.

Charlie forsøgte, det bedste, han havde lært at skjule sin entusiasme. "Bare det sædvanlige. Jeg skal besøge en fabrik og inspicere, at arbejdsforholdene er i orden."

"Hvor er det henne i dag?" spurgte Charlies hustru.

Det var da utroligt, så nysgerrig, hun er lige i dag, tænkte Charlie for sig selv. "Det er et sted, jeg ikke har været før. Jeg har overtaget det efter Georg. Det er *Den Gyldne Karamel*." Charlie havde virkelig svært ved at skjule sin begejstring nu.

"Det er da virkelig morsomt!" udbrød hans hustru og fortsatte halvt fnisende: "Det kan da være, at du møder Willy Wonka."

"Lad da være med at være så fjollet. Selvfølgelig møder jeg ikke Willy Wonka. Den administrerende direktørs navn er Peter Pekan." Svarede Charlie med en lidt for nervøs stemme. Han havde jo i det stille ønsket, at den administrerende direktørs navn havde været Willy Wonka. Han havde faktisk holdt vejret i spænding, da han fik papirerne fra George, og lige så snart George var gået ud af kontoret, havde han skyndt sig at bladre i papirerne for at finde frem til, hvad den administrerende direktør hed.

Charlie vidste godt, det var virkelig fjollet, og alligevel kunne han ikke slippe ønsket om, hvor storartet det faktisk ville være, hvis det var en Oompa Loompa, der ville byde ham velkommen, når han kom ud til *Den Gyldne Karamel*. Men han ville altså ikke give sin hustru den glæde, det ville være for hende at høre dette, så han holdt det for sig selv.

"Århhh lad nu være med at være så seriøs hele tiden." sagde hans hustru og afbrød hans tanker, "måske du kunne tage en lille ting til Valentines Day med hjem til mig." Hun smilede sødt til ham, mens han tog frakken på.

Charlie kyssede sin hustru. "Vi ses i aften, hav en god dag." Så gik han ned af trapperne, satte sig ind i bilen og kørte af sted ud for at møde Willy Wonka... Peter Pekan mener jeg. Idet Charlie gik op mod hovedindgangen til *Den Gyldne Karamel*, kom han til at grine. Han var omgivet af den mest vidunderlige duft af vanilje fudge og chokoladekarameller. Han følte det næsten som om, at duften fik ham til at svæve hen mod glassvingdørene. Han præsenterede sig selv ved receptionen og bestræbte sig ekstra meget på at sige, at det var Peter Pekan og ikke Willy Wonka, han havde en aftale med.

Kvinden i receptionen kiggede på ham med store nysgerrige øjne, og i et par sekunder kom Charlie virkelig i tvivl. Var han alligevel kommet til at sige Willy Wonka...? Vidste hun, hvor meget han havde bestræbt sig på at sige det rigtige navn? Hans håndflader begyndte at blive svedige. Hvorfor kiggede hun så indgående på ham? Han følte, at hun kunne læse hans tanker, og stilheden mellem dem begyndte virkelig at frustrere Charlie, så han begyndte i stedet at tale om vejret, og hvor meget han glædede sig til, foråret ville komme.

Han fik sagt det med en meget lavere og mere usikker stemme, end han havde intenderet. Kvinden sagde stadig ikke noget. Hun kiggede blot på ham med et udforskende og lettere irriteret blik i øjnene, og det fik Charlie til at svede endnu mere i håndfladerne. Han skulle lige til at proklamere, at han faktisk ikke engang havde været tæt på at sige Willy Wonka, men faktisk havde helt styr på situationen, da hun tørt spurgte: "Hvem må jeg sige, at det er?"



"Nårhhh, mit navn er Charlie Marsk, jeg er fra Arbejdstilsynet, og jeg har en aftale med Hr. Pekan om at gennemgå arbejdsforholdene hos jer i dag."

"Velkommen Hr. Marsk, jeg er Frøken Pebermynte, og jeg vil følge dig ned til Hr. Pekan. Han har meget travlt i dag, men jeg er sikker på, at han vil blive glad for at se dig, og han vil med glæde vise dig rundt på fabrikken."

Frøken Pebermynte fulgte Charlie ned ad en lang gang, hvor væggene var fyldt med gamle fotografier, og på gulvene stod der kasser med forskellige assorterede chokolader og tonsvis af glas fyldt med bolsjer og karameller. Charlie kunne ikke lade være med at undre sig over, hvorfor alle disse herligheder stod herude i gangen.

"De er til markedet nede på torvet næste weekend. *Den Gyldne Karamel* er vært ved en hollandsk bogauktion lørdag og søndag og tro mig, vi får brug for en masse søde sager for komme levende igennem det." Sagde Frøken Pebermynte igen med sin tørre stemme.

"Jeg forstår." Svarede Charlie, mens han spekulerede på, hvordan Frøken Pebermynte havde fundet ud af, hvad han gik og funderede over.

"Det er mit job at vide den slags." Svarede Frøken Pebermynte prompte, mens hun åbnede døren til Peter Pekans kontor. "Jeg er Hr. Pekans personlige assistent."

Hvad der sker, når røde sko rømmer sig

Da Charlie trådte ind på kontoret, fik han øje på den administrerende direktør, der stod ovre ved vinduet. Han var meget optaget af at kigge på en samling små kort, han havde lagt omhyggeligt op i vindueskarmen. Hr. Pekan lagde slet ikke mærke til, at Charlie pludselig stod i rummet. Han lagde faktisk heller ikke mærke til nogen af de andre mennesker, der var i rummet, hvilket egentlig var ret mærkværdigt, fordi der var nok otte mennesker, som i meget højt tempo bevægede sig på kryds og tværs af rummet, mens de sorterede store bunker af ord og sætninger.

Charlie begyndte at betragte deres gøren og laden og opdagede, hvordan ordene og sætningerne efter sigende blev kategoriseret ud fra farver, forbogstaver og form. Frøken Pebermynte var ikke længere ved hans side, men da han så ned på gulvet, kunne han se, at hendes røde højhælede sko stadig stod der. Han fik næsten ondt af dem, som de stod der helt alene og spejdede efter deres ejer, der nu rendte rundt i strømpebuksefødder og flyttede ord og sætninger fra en bunke til en anden.

Charlie kiggede ned på skoene og hviskede til dem; "Og hvad gør vi så nu?"

Idet Charlie sagde det, virkede det næsten, som om skoene lavede op, og det var lige før de begyndte at funkke. Pludselig rømmede de sig, og Charlie stirrede forbløffet på dem. Da han løftede blikket og så sig om i rummet, opdagede han til sin skræk, at alle var stoppet med at løbe omkring og sortere bogstaver og ord, og i stedet stod de nu og kiggede spørgende på ham.

Han kiggede ned på de røde sko igen i håbet om, at de kunne hjælpe ham, men selvfølgelig kunne de ikke det. Det var jo sko! Han må have rømmet sig, uden han selv havde bemærket det. Han tænkte sig kort om og besluttede, at det bedste, han kunne gøre, var at bevare fatningen i denne ret usædvanlige situation. Han tog en dyb indånding; "Jeg er Charlie Marsk fra Arbejdstilsynet, og jeg har en aftale med Hr. Pekan i dag om at gennemgå arbejdsforholdene her på *Den Gyldne Karamel*."

"Jamen selvfølgelig har du det." svarede Hr. Pekan og gik over mod Charlie for at byde ham velkommen. "Og jeg beder dig, vil du ikke godt kalde mig for Peter. Det er ikke fordi, jeg ikke bryder mig om Pekan – fordi det gør jeg. Det er både et fint navn og en fremragende nød, som vi bruger i meget af vores slik. Især sammen med karamel og chokolade gør den en god figur – men jeg har nogle dårlige erfaringer med mennesker, der har sagt Pekan for mange gange i træk, og jeg ville være ked af det, hvis en af os ender med at blive alt for rundtossede inden dagen er forbi. Hvis du må kalde mig for Peter, må jeg så have lov til at kalde dig for Charlie?"

"Selvfølgelig, det ville være mig en glæde." Svarede Charlie og stak hånden frem mod Peter.

"Velkommen Charlie, jeg har set frem til at møde dig og vise dig det hele. Og du har valgt en perfekt dag for dit besøg, fordi i dag – ja faktisk om præcis 47 minutter – præsenterer jeg vores nye strategi til alle her på chokoladefabrikken. Og du kan tro, at jeg er spændt." forklarede Peter.

"Jeg er meget glad for at være her." Svarede Charlie og så sig omkring i rummet, hvor alle igen var begyndt at sortere ord og sætninger. "Jeg håber ikke, det gør noget, at jeg spørger, men hvad skal du bruge alle de bunker af ord og sætninger til?"

"Jeg er glad for, at du spørger." Smilede Peter, "Vi er i gang med at finde frem til, hvordan vi kan gøre strategien meningsfuld. Jeg skal jo præsentere den om lidt, så vi leder efter de rette ord og formuleringer."

"Det kender jeg godt til, næsten alt for godt...! At præsentere strategien så formålet med den er krystalklar, det kræver næsten magi." Svarede Charlie med løftede øjenbryn.

"Hvilket formål...?" Spurgte Peter forsigtigt.

"Formålet med strategien selvfølgelig, ledestjernen, fyrtårnet, der oplyser vejen, den historie, vi skal have folk til at købe ind på og forpligte sig til... strategien." Peter så stadig ret forvirret ud, så Charlie fortsatte. "Den grundlæggende forståelse medarbejderne skal overtage, den fastlagte kurs, du vil have, at de skal følge." Charlie havde svært ved at forstå rådvildheden i Peters øjne. Han havde jo bare sagt det, alle godt vidste. Alle ved da, at en strategi skal være visionær og bringe folk sammen, skabe den rette kultur og sørge for, at alle forfølger de samme mål.

Men af en eller anden grund kunne Peter ikke helt følge Charlie. "Fyrtårn og ledestjerne? Jeg ved altså ikke helt, hvad du taler om her Charlie, vi er en chokoladefabrik."

"Det ved jeg da godt, og det er også kun metaforer." Svarede Charlie, "Leder du ikke efter lige præcis de ord, der kan transformere din strategi og gøre den meningsfuld for medarbejderne, så de ved, hvilke handlinger de skal udføre for at sikre, at strategien bliver eksekveret på den rigtige måde?"

"Eksekveret på den helt rigtige måde? Jeg er ikke helt sikker på, at jeg forstår dig..." Peter havde stadig svært ved at følge Charlie. "Ordene og sætningerne skal inspirere medarbejderne, så de kan gøre strategien meningsfuld og levende på baggrund af deres forståelser. Hvis det er, hvad du mener med at eksekvere strategien på den rigtige måde, så kan jeg godt følge dig, men vil der så ikke nærmere være tale om flere rigtige måder?"

"Nej nej, jeg mente MÅDEN..." Charlie kunne mærke, at han begyndte at blive lidt irriteret. "Du kan da ikke være tjent med, at dine medarbejdere render rundt og udvikler deres egne rigtige måder. Du er da nødsaget til at fortælle dem, hvilken én der er den helt rigtige måde."

"Hvordan skulle jeg have en jordisk chance for at gøre strategien meningsfuld og forståelig for mine medarbejdere på én og samme måde?" Spurgte Peter forbløffet. "Jeg har 300

medarbejdere, og jeg har ingen anelse om, hvad der giver mening for dem hver især. Det eneste, jeg ved med sikkerhed, er, at det ikke er det samme og det ændrer sig hele tiden. Det er ligesom med vores kunders smag, den ændrer sig hele tiden, og jeg er afhængig af mine medarbejders forskellige meninger og forståelser for at kunne imødekomme kundernes ønsker”

Charlie blev endnu mere irriteret. ”Prøv nu at høre her, du har da dine analyser og forecasts til at hjælpe dig med at finde ud af, hvad kunderne vil efterspørge i fremtiden. Det er vel sådan, at du kan sørge for, at du er forberedt!”

”Men jeg ved ikke, hvad de vil efterspørge i fremtiden. Gør du?” Svarede Peter.

”Jamen ofte har jeg en formodning, og når jeg så ser tilbage på, hvordan tingene har udviklet sig, er jeg sjældent overrasket.” Charlie følte sig overbevist om, at Peter ville kunne se fornuften i hans argument her.

”Jeg bliver altid overrasket.” udbrød Peter. ”Vores kunder ændrer smag og præferencer hele tiden. De hungrer hele tiden efter noget, og det er ALDRIG det samme.”

Overrasket af vanilje og jordbær fudge

Peter fortsatte. "På et tidspunkt – et par påsker siden - satte vi alt vores lid til markedsanalytikerne, og de fortalte os, at det eneste, vores kunder ville have i deres påskeæg, var pastelfarvede bolsjer. Salget af pastelfarvede bolsjer var steget inkrementelt omkring påsketid de sidste tre år, og det år forventede de, at det ville stige eksplosivt. Så vi producerede tonsvis af pastelfarvede bolsjer med smag af vanilje, lavendel, kirsebær og pink grape. Og de er virkelig gode, det burde jeg af alle vide. Og vi sendte dem i kilovis ud til alle vores kunder. Men der var ingen efterspørgsel på dem, overhovedet ingen! Det viste sig, at kunderne ville have fudge, og ikke bare hvilken som helst fudge. De ville have vanilje og jordbær fudge!

Et par uger tidligere i "Good Morning Britain" havde Emma, vinderen af "Den Store Bagedyst" været inviteret ind til en snak om, hvordan hun havde det oven på sejren. Under interviewet fortæller hun, hvordan hun elsker at hygge foran pejsen i weekenden, mens hun drikker te og gufler fudge. Og gæt hvilken, der var hendes favorit? Vanilje og jordbær fudge. Så alle vores kunder ville pludselig have fudge og i særdeleshed vanilje og jordbær fudge. Det kom som en kæmpe overraskelse for mig! Jeg havde ikke set "Den Store Bagedyst" eller interviewet.

Det var Lucy og Polly, der reddede os den påske. De havde fulgt med i "Den Store Bagedyst" og var helt pjattede med Emma og havde selvfølgelig også set interviewet med hende. Efterfølgende havde de brugt aftenen på at udvikle deres egen opskrift på vanilje og jordbær fudge. Da de var tilfredse med smagen, fik de produktionsafdelingen til at lave en mindre testproduktion, som de sendte ud til en af vores kunder; en lille tebutik i hjertet af London, som altid er villige til at afprøve vores nye produkter.

Og alt imens vi ikke kunne begribe, hvorfor vores pastelfarvede bolsjer ikke solgte, og vi havde den ene kunde efter den anden i telefonen, der pænt spurgte, om de måtte have lov til at returnere bolsjerne efter påske, hvis ikke salget snart begyndte at stige, så kom Polly og spurgte, om de måtte sætte en større produktion af vanilje og jordbær fudge i gang. Og for at være helt ærlig, så vidste jeg ikke rigtig, hvad jeg skulle svare. Helt ærlig, vanilje og jordbær fudge... jeg kan forstå fudge med chokolade og endda også whisky, men vanilje og jordbær? Det gav ingen mening. Og på det tidspunkt var jeg ikke alt for begejstret for at eksperimentere med for store produktioner, lagret bugnede stadig med tonsvis af de pastelfarvede bolsjer, som ingen åbenbart ville have.

Men da Polly fortalte mig, at "Pattington", den lille tebutik, som de havde sendt testproduktionen til, havde solgt mere end 50 pakker på tre timer, og de havde allerede mere end 25 personer skrevet op på venteliste, til der kom flere pakker, så ændrede jeg mening. De havde gudskelov været smarte inde i Pattington og havde gemt de sidste ti pakker og skåret dem ud i små smagsprøver, så kunderne stadig kunne smage dem og skrive sig op, til der kom flere hjem. De havde også lagt nyheden om den nye fudge og nogle lækre billeder op på deres Facebook og Instagram profiler, og de havde fået flere hundrede likes og mange forespørgsler.

Jeg går ud fra, at andre end Polly og Lucy havde set interviewet med Emma og hungrede efter vanilje og jordbær fudge.

Jeg kan godt sige dig, jeg havde ikke set det komme. Ikke desto mindre, så var det bare om at gribe muligheden, så vi ringede alle de kunder op, der gerne ville returnere de pastelfarvede bolsjer. Jeg forstår stadig ikke, at de ikke solgte bedre, for de smager virkelig godt. Du må minde mig om at give dig en krukke med hjem, når vi er færdige. Nå, men vi tilbød alle kunderne, at de kunne returnere bolsjerne og i stedet få kasser med vanilje og jordbær fudge, den slags som Emma fra "Den Store Bagedyst" var helt vild med at gufle om aftenen foran pejsen sammen med en stor kop te. Vi ringede også til vores andre kunder, og de fleste af dem var instinktivt begejstrede for ideen, og de kunder, der ikke var bekendte med Emma eller "Den Store Bagedyst" fik bare historien om "Pattington", og så var de overbevist."

Det var en god historie, og Charlie fandt den ret underholdende, men han kunne alligevel ikke lade være med at sige. "Når nu du ved, hvor stor en indflydelse den slags programmer og vinderne af dem har, hvorfor havde analytikerne så ikke taget højde for det i deres analyser? Det var ikke nogle særlig pålidelige analyser, de gav dig, og det har jo selvfølgelig sløret din dømmekraft. Det er jo deres fejl og ikke din."

Peter tøvede et øjeblik før han svarede. "Jeg tror ikke, at det var nogens skyld, og man kan vel ikke bebrejde analytikerne og deres analyser for, hvad der skete. De er leveringsdygtige i overbevisende og forførende beregninger, men uanset, hvor meget de anstrenger sig, så kan de jo ikke forudse fremtiden. Det er der jo reelt set ikke nogen, der kan, men det er betryggende en gang imellem at lade, som om vi kan."

Charlie havde svært ved at begribe, hvad det var Peter sagde. "Hvis de havde gjort deres job ordentligt, så havde de været i stand til at komme med nogle mere retvisende analyser af situationen. Og det havde givet dig et bedre og mere pålideligt udgangspunkt for de beslutninger, du skulle træffe."

Peter var dog tilbageholdende. "Jeg må altså sige, at på det tidspunkt, der virkede analyserne retvisende og pålidelige. Vi troede på deres forecasts om, hvordan hungeren efter pastelfarvede bolsjer ville overstige alle forventninger, og derfor producerede vi tonsvis af dem."

Jeg har tænkt over det flere gange – med munden fuld af pastelfarvede bolsjer – og jeg tror, at vi alle sammen her på *Den Gyldne Karamel* havde vores anpart i at gøre hungeren efter de pastelfarvede bolsjer så stor, som den blev gjort til. Vi var alle sammen enige om, at de ville blive en kæmpe succes, så vi producerede det ene ton efter det andet og sendte dem i store kasser ud til vores kunder med vished om, at det var lige præcis det, kunderne efterspurgte. Sagen er bare den – som den altid er, at du aldrig ved, hvad kunderne efterspørger. Og vores kunder efterspurgte noget andet, og de havde andre ideer til, hvad de skulle hygge sig med af søde sager henover påsken det år. Og kunderne de fulgte selvfølgelig deres ønsker og ikke vores.

De forestillede sig en påske, hvor de som Emma ville kravle sammen under et tæppe foran pejsen – uanset om de så havde en eller ej – i kashmir sweater, med en kæmpe kop te og guffe sig gennem den ene forførende vanilje og jordbær fudge efter den næste. Vi, på den anden side, var blevet så fanget af vores egne drømme og forestillinger om, hvor stort salget af de pastelfarvede bolsjer ville være denne påske, at vi rent faktisk nød vores succes, før den var indtruffet. Længe før påsken overhovedet var begyndt, kunne vi huske, hvordan den søde smaskende lyd af pastelfarvede bolsjer, der blev knast, ville indhulle hele England.

Vores kunder havde dog aldrig været involveret i at skabe disse forventninger og hukommelser om fremtiden. De forventede, drømte og erindrede en anden fremtidig påske det år. Og hvis der er én ting, du ikke skal begynde at røre ved, så er det folks søde drømme. Hvis ikke det havde været for Polly og Lucys opmærksomhed, lyst til at eksperimentere og udvikle søde sager, kunderne drømmer om, så havde vi virkelig jokket i spinaten det år”

Charlie nægtede at give sig her. ”Jeg er virkelig ked af at måtte bringe dette op, men jeg føler, at jeg er nødsaget til det. Hvis der er en ting i alt det her, som jeg virkelig ikke forstår, så er det, hvordan du kan have medarbejdere ansat, der udvikler opskrifter og sætter testproduktioner i gang, som du slet ikke har begreb om. Jeg kan godt høre, at det reddede jer denne gang, men den slags beslutninger og initiativer skal da komme fra dig og ikke fra medarbejderne. Jeg håber virkelig, at du har lært lektien her.”

”Det har jeg helt sikker.” Peter smilede, mens han fortsatte; ”Jeg har takket dem flere gange for deres dedikation og opfordret alle mine medarbejdere til altid at holde øjne og ører åbne, være kreative og bruge deres viden og erfaring til at være nysgerrige på, hvad kunder, samarbejdspartner, konkurrenter og markedet generelt efterspørger.”

”Nu mister du mig igen.” Charlie foldede sine hænder næsten som i en bøn. ”Jeg troede, at den lektie, du havde lært her, var, at du skulle være mere opmærksom på, hvad der foregår i virksomheden og sørge for, at julelegene ikke tager over. Men at folk i stedet følger dine retningslinjer, analyser og anbefalinger.”

”Men Charlie, hele pointen er jo, at jeg ikke er i stand til at forudsige alt dette, og jeg er ikke en gang sikker på, at det er, hvad jeg skal. Jeg er CEO her, men jeg kommer aldrig nogensinde til at vide bare en femtedel af alle de ting, der udspiller sig her hver evig eneste dag. *Den Gyldne Karamel* eksisterer udelukkende, fordi kvalificerede mennesker kommer på arbejde her hver dag, bringer deres kompetencer og viden i spil, når de løser de opgaver og udfordringer, som hverdagen byder på.

Jovist giver jeg dem nogle overordnede retningslinjer, og hvert andet år udvikler vi en ny strategi, der hjælper os alle sammen med momentant at finde ud af, hvad der sker både inden- og udenfor disse fire vægge. Men hvis du spørger mig, så eksisterer og vinder *Den Gyldne Karamel* hele tiden nye markedsandele, netop fordi jeg IKKE fortæller mine medarbejdere, hvad de skal gøre, men lader dem selv finde ud af det.

Hvem ville have gættet at bordskånere kunne være så morsomme?

Charlie fulgte op på Peters absurde bemærkning om ikke at ville fortælle medarbejderne, hvordan de skal udføre deres arbejdsopgaver og kommunikere med kunderne. "Hos Arbejdstilsynet fortæller vi medarbejderne, hvad de skal gøre. Vi har nedskrevne procedurer og retningslinjer, som de skal følge. De kan ikke bare gøre, som de har lyst til. Hvis det forholdte sig sådan, så ville vi jo ikke være i stand til at lave de arbejdspladsvurderinger, som vi skal, vi ville ikke have noget sammenligningsgrundlag eller vide, hvordan vi skulle følge op på vurderingerne, når vi kommer tilbage for at følge op på de anmærkninger, som de har fået."

"Jeg forstår, men er det ikke vanskeligt at få alle til at agere ens?" Spurgte Peter.

Charlie tøvede et sekund. "Jamen... jeg vil måske ikke gå helt så vidt. Vi følger de samme procedurer og forsøger at ensrette vores måde at møde kunden på. Vi har brudt vores mission ned i handleplaner, som består af en række konkrete eksempler på, hvordan vi kan implementere strategien rigtigt, når vi er på kundebesøg. Vi har for eksempel beskrevet, hvordan vi videndeler med vores kunder"

"Det lyder interessant." Svarede Peter nysgerrigt, "Hvordan videndeler I?"

Charlie svarede stolt. "Vi informerer kunderne om de nye regulativer både under inspektion og via mails efterfølgende. Vi har en lille pamflet, vi deler ud, der indeholder alle de vigtigste retningslinjer, som enhver organisation skal følge. Jeg skal huske at give dig en, når vi er færdige for i dag. Og så har vi udviklet et spil med bordskånere. På den ene side står der spørgsmål til arbejdsmiljøet, og på den anden side står svaret. Det er faktisk lidt af en genistreg, hvis du spørger mig, for det kan faktisk bruges, mens fyraftensøllen indtages, som et humoristisk indslag til et personaleseminar, en sommerfest eller noget fjerde. Så kan medarbejdere og ledere quizze og lære noget om arbejdsmiljø, mens de hygger sig."

"Får alle jeres kunder bordskånerne?" Spurgte Peter stille.

"Bare rolig, jeg har taget et sæt med til dig." sagde Charlie beroligende. "Jeg plejer at overrække bordskånerne under en kaffepause eller henover frokosten for ligesom at bryde isen. I vores ledergruppe diskuterer vi sommetider og faktisk ret intenst, hvornår det er bedst at give pamfletten og bordskånerne væk. Nogle af de andre afdelingsledere mener, at det er bedre at afslutte besøget med at give pamfletten og bordskånerne væk. Andre sender dem til kunderne efterfølgende sammen med en kort hilsen. Jeg kan ikke forstå, hvorfor de gør det. Jeg kan til nød følge dem, der afslutter besøget med at forære pamfletten og bordskånerne væk, men jeg har nu altid ment, at det smarteste var at give dem væk i kaffe- eller frokostpausen. Quizzen er en god måde at få folk til at åbne op, og sommetider deler de historier, som de ellers ikke ville have

gjort under rutineinspektionen. Jeg opfordrer i den grad mine medarbejdere til at bruge dem til at bryde isen."

"Oplever dine medarbejdere det samme som dig? At de er med til at bryde isen?" Spurgte Peter.

"Jeg er ikke sikker, og jeg er virkelig ked af at måtte indrømme det, men nogle af dem videndeler faktisk ikke under inspektionerne." Charlie var ret uforstående, "De giver overhovedet ikke kunderne pamfletten og bordskånerne. Jeg forstår det slet ikke, og jeg siger det til dem hver måned til afdelingsmøderne: 'Husk nu at videndele med kunderne!'"

"Har nogen af dem fortalt dig, hvorfor de ikke giver pamfletten og bordskånerne til kunderne?" Peter var stadig interesseret i at vide mere om dette dilemma.

"Nogen af dem siger, at de føler sig fjollede, og at kunderne ser uforstående på dem, når de giver dem pamfletten og bordskånerne. Jeg forstår det overhovedet ikke, for det er virkelig en god måde at videndele på, og derudover er bordskånerne et perfekt strategiværktøj. Måske du kunne lave noget lignende med din strategi?"

"Tjooo..." Men før Peter kunne nå at færdiggøre sin sætning, blev han afbrudt af Charlie. "Jeg havde faktisk tænkt på, at man kunne lave en app med samme princip. Man kunne så downloade app-en og lave en quiz i afdelingen og bagefter sammenligne resultaterne. Man kunne også bruge app-en før inspektionsbesøg, så kunne både kunden og arbejdsmiljøkonsulenten udfylde den før besøget, og resultaterne kunne så være udgangspunktet for en dialog, mens man gennemgik arbejdsvilkårene. Så kunne man udføre samme test efter inspektionen og se, om man kunne opnå et bedre resultat.

Det ville da virkelig være fantastisk. Jeg kan lige se det for mig. En af vores konsulenter og en kunde sidder ved siden af hinanden i en sofa efter en veloverstået inspektion, drikker kaffe og griner mens de sammenligner deres resultater. Vi ville selvfølgelig være nødt til at diskutere dette i ledergruppen først, og der er jo kun tale om ideer her, men det kunne da være en fantastisk videreudvikling af bordskånerne, synes du ikke?" Charlie stoppede sig selv. "Undskyld, jeg ved slet ikke, hvorfor jeg fortæller dig alt det her."

"Der er ingen grund til at undskylde, men måske er det på tide, at vi bevæger os ned mod kantinen, så jeg kan introducere den nye strategi. Det bliver meget spændende, og jeg kan næsten ikke vente med at se, hvordan det kommer til at gå." Peter havde allerede rejst sig, "Så kan vi gå tilbage hertil bagefter og få en kop kaffe?"

"God idé." svarede Charlie. "Så kan du få pamfletten og bordskånerne der."

Peter samlede sine kort sammen fra vindueskarmen, og mens han læste dem igen, kiggede Charlie rundt i rummet. Han havde fuldkommen glemt alle bunkerne med ord og sætninger. De var der stadig, men nu så det ud til, at de var blevet sorteret ud fra andre kriterier. Han kunne ikke helt gennemskue fordelingen. Det så ud som om den ene bunke mest omhandlede de eksterne aspekter, den anden de interne, men den tredje bunke kunne han ikke skabe mening

med. Det var et sammensurium af farver, udsagn, størrelser og former, som ikke umiddelbart havde noget til fælles. Han skulle lige til at spørge Frøken Pebermynte, hvorfor bunkerne hele tiden blev reorganiseret, men der var ikke andre end ham og Peter i rummet. De røde sko var også forsvundet og Charlie håbede inderligt, at de var sikkert tilbage på Frøken Pebermyntes fødder og ikke blot gemte sig bag en af bunkerne. For at være helt sikker gik Charlie over i den anden ende af rummet og kiggede under bordet, men de var væk. Charlie åndede lettet op og smilte for sig selv.

"Er de ikke smukke?" Peters ord fik Charlie til at stoppe.

"Hvor er de? Jeg var sikker på, at de var forsvundet." Charlie var bange for, at Peter refererede til Frøken Pebermyntes sko.

"Hvem er forsvundet?" Spurgte Peter forundret.

Charlie skulle lige til at sige Frøken Pebermyntes sko, men besindede sig. "Alle menneskerne!"

"Ja de er gået ud for at gøre sig klar. Det var alle bunkerne med ord og sætninger, jeg mente. Er de ikke smukke? Det er så inspirerende, hvordan det hele tiden udvikler sig." Peter var meget begejstret over de mange mulige måder, en strategi kunne blive meningsfuld på.

"Joo." svarede Charlie, han spejdede stadig efter Frøken Pebermyntes sko. Han var ikke helt sikker på, at de vitterligt havde forladt rummet. Mens Charlie kiggede under borde og bag bunkerne af ord, fortalte Peter, hvordan alle ordene og sætningerne var opstået. "Alle de her ord kommer fra vores medarbejdere, der har været ude og tale med vores kunder. Vi har set på, hvad vores konkurrenter gør, talt med brancheorganisationer, forskere og helt almindelige mennesker.

De sidste 48 timer har vi arbejdet intenst med at sortere dem på alle mulige og umulige måder. Er det ikke bare utroligt så mange forståelser, der kan komme frem, bare fordi vi bliver ved med at sætte ordene og sætningerne forskelligt sammen?"

Før Charlie kunne nå at svare, kom Frøken Pebermynte ind af døren – iført de røde sko, der gudskelov var holdt helt op med at funkke og nu bare lignede almindelige røde sko. Frøken Pebermynte lod Peter vide, at det var tid til at gå.

Hvorfor det at iklæde ord og sætninger har noget med strategi at gøre

Da Peter og Charlie kom ud i gangen var der et kæmpe postyr. Alle de mennesker, der få minutter forinden havde rendt rundt og sorteret ord i forskellige bunker på Peters kontor, var nu fuldkommen opslugt af at iklæde ord og sætninger. Charlie vidste ikke, hvad han skulle sige. Han skulle mene, at han med alle sine års erfaring inden for ledelse og efter at have besøgt så mange forskellige organisationer havde set det meste – sommetider nok også for meget – men han havde aldrig nogensinde set noget, der bare tilnærmelsesvis mindede om det, der udspillede sig for hans øjne lige her og nu.

Ordene og sætningerne bar strutskeerter, butterfly, skjorter og kjoler. Nogen af dem havde en sløjfe på hovedet, andre bar briller eller havde en attachemappe under armen. Og medarbejderne var travlt optaget af at binde snørebånd, lægge kinderødt og finde den rette blomst til knaphullet.

"Undskyld jeg spørger." Lykkedes det Charlie at få fremstammet, "Hvad er meningen med alt det her? Er det udsmykning til rummet?"

"Nej nej, det er for at invitere ind til at gøre strategien levende og mere konkret." Svarede Peter.

"Og du tænker, at det at klæde ord og sætninger ud, gør strategien mere konkret...?" Charlie havde svært ved at se sammenhængen her.

"Det er ligesom med bordskånerne." Sagde Peter.

"Det er overhovedet ikke det samme." Svarede Charlie lettere irriteret, "Man kan faktisk bruge bordskånerne til noget. Du kan for eksempel lære om arbejdsmiljø. Hvad skal du stille op med de her ord og sætninger udover at bruge dem til dekoration?"

"Det er meningen, at de skal inspirere." sagde Peter, og efter et par sekunders pause fortsatte han. "Jeg tror godt, at du kan forstå det som en form for videndeling."

Charlie nåede slet ikke til at svare, før Frøken Pebermynte stod ved siden af ham og så noget misfornøjet ud. "Den vil ikke have den kjole på, som vi har valgt ud. Den vil hellere have det røde strutskeerter med prikkerne på. Jeg har forsøgt på alle måder at overbevise den, men den nægter."

"Hvem nægter?" Spurgte Charlie.

"Dedikeret til at være innovativ, den vil ikke engang prøve det. Den siger, at den ikke bryder sig om farven. Jeg ved ikke, hvad mere jeg skal finde på." Svarede Frøken Pebermynte.

"Det er helt fint med mig, at den kommer i struts kørtet. Har vi noget, der passer til?" Spurgte Peter.

"Den snupede en bluse, som *Bæredygtigt mindset* ikke længere skulle bruge. Jeg tror, at det er helt fint, for *Bæredygtigt mindset* har syet en bluse om, som *Samskabelse af fremtiden* ikke kunne bruge længere, og dekoreret den med pailletter. Så ja, vi har faktisk en bluse, der matcher struts kørtet ret godt. Jeg ville ikke have troet det, men det ser faktisk ret godt ud sammen." Svarede Frøken Pebermynte tilfreds, men stadig med den velkendte tørre stemme.

"Jamen så er der ingen grund til at forsøge at presse den ned i kjolen. Den gemmer vi blot til en anden god gang. Hvor langt er vi med det hele? Er ordene og sætningerne ved at være klar?" Spurgte Peter.

"Stort set, vi mangler bare at få *Fokus på nuet* klar. Den skal lige bruge et par minutter mere. Den kan ikke beslutte sig for, om den vil have en forglemmigej eller en rose i knaphullet på blazeren." Svarede Frøken Pebermynte.

Charlie havde virkelig svært ved ikke at begynde at grine. Aldrig nogensinde havde han været vidne til en mere mærkværdig opvisning. Han begyndte at se sig om, måske stod der nogen med et skjult kamera et sted. Måske bag en af stablen af poser med chokoladekarameller. Eller måske, ja det var smart tænkt... måske var kameraet gemt i en af de mange krukker med pastelfarvede bolsjer. Charlie begyndte langsomt, men sikkert at føle sig sikker på, at han faktisk var hovedpersonen i et af de mange skjult kamera programmer. Det var da den eneste måde, det her freakshow, han var blevet en del af, kunne give mening.

Og lige om lidt ville en, han kender ret godt – måske Christoffer fra kundeservice – springe ud af en af de store papkasser, der stod langs væggen, grine og overrække ham en buket blomster. Charlie vidste, at kameraerne i dag kunne være ret små, og det ville faktisk være relativt nemt at gemme et kamera i en af krukkerne med bolsjer. Måske kunne man endda lave kameraerne i pastelfarver i dag.

"Det ser ud til, at du har fundet den krukke med pastelfarvede bolsjer, som du gerne vil have med hjem." Sagde Peter. Idet Peter sagde det, blev Charlie meget flov. Han blev pludselig bevidst om, at han stod krumbøjet ind over krukken og stirrede på den med åben mund og polypper.

"Hvis det er den krukke, du gerne vil have, kan du bare tage den nu – eller endnu bedre - giv den til Frøken Pebermynte, så skal hun nok sørge for, at det er lige præcis DEN krukke, som du får med hjem." Sagde Peter, mens han løftede krukken ned fra kassen og gav den til Charlie.



Charlie vidste ikke, hvad han skulle sige. Han skulle lige til at spørge, om de havde gemt et lille skjult pastelfarvet kamera inde i krukken, men han nåede at stoppe sig selv.

"Mange tak Peter, det er virkelig elskværdigt af dig." Charlie følte sig nødsaget til at sige noget mere. "Det er virkelig nogle yndige farver bolsjerne har, og jeg er sikker på, at pigerne derhjemme bliver ellevilde over at få så stor en krukke. De elsker slik og især bolsjer." Charlie rakte krukken til frøken Pebermynte. Idet Charlie gjorde det, kunne han ikke undgå at kigge ned på hendes røde sko. Det så næsten ud, som om den venstre smilede skjult til ham, som om den kendte til hans tanker om det lille skjulte pastelfarvede kamera, og Charlie frygtede et kort øjeblik, at den røde sko ville afsløre ham.

"Du kan godt slippe nu." Sagde Frøken Pebermynte. "Jeg har godt fat i det, og jeg skal nok tage mig godt af det, mens det er i min varetægt. Det kan jeg forsikre dig om."

"Åh jeg beklager, selvfølgelig. Og mange tak Frøken Pebermynte, mange tak." Svarede Charlie. Idet Charlie gav slip på krukken, følte han sig utrolig tåbelig, fordi han stod bare der og gloede.

Hvordan kunne han være så barnagtig at tro, at nogen ville gemme et lille pastelfarvet kamera i en krukke med bolsjer. I det mindste var det ikke så fjollet som at iklæde ord og sætninger, forsikrede han sig selv om, idet de gik ned mod kantinen.

Sådan undgår du, at strategipræsentationen bliver til en portion ruskomsnusk

Da de kom ind i kantinen, stod de fleste mennesker i mindre grupperinger og talte sammen.

Nogen grinede, og der var en afslappet atmosfære i rummet. I en af hjørnerne stod der en gruppe personer lænet ind over et bord og kiggede intenst på nogle dokumenter, der lå foran dem. Charlie kunne ikke helt finde ud af, om de var bekymrede eller blot var meget koncentrerede.

Der var stort set ingen i rummet, der havde sat sig ned endnu. Helt oppe foran til højre havde en gruppe fundet deres pladser. De lignede ikke nogen, der morede sig. De bar koksgrå og mørkeblå jakkesæt og små sirlige dragter. Mændene bar slips og kvinderne havde håret sat op i noget, der nærmest lignede en chokoladetrøffel. De lignede nogle fra Økonomiafdelingen, og de var de eneste i rummet, der bar slips og jakkesæt, og da en af mændene løftede sin arm, kiggede på klokken og rystede på hovedet, så var Charlie ikke længere i tvivl. Det kunne kun være regnedrengene fra Økonomiafdelingen.

Da Charlie og Peter bevægede sig ned mod bagenden af kantinen, hvor der var blevet sat en lidt spøjs anordning af en talerstol op, kunne Charlie ikke lade være med at smile. Lige ved siden af talerstolen stod der et stort skilt, hvor der stod: *"Dagens specialitet; ruskomsnusk. Spis så meget du kan!"* Charlie kom helt til at grine, for han følte sommetider, at det havde været en ordentlig portion ruskomsnusk, de var blevet præsenteret for, når topledelsen præsenterede deres nye strategi.

"Du smiler, ja du griner faktisk Charlie, hvad er det, der er så sjovt?" Spurgte Peter. "Er det, fordi du ser frem til præsentationen?"

"Jamen det gør jeg, men det er skiltet lige ved siden af talerstolen, der fik mig til at grine. Har du set, hvad der står? Det er ret morsomt, når man tænker over, hvad der skal til at ske inden for de næste minutter." Grinede Charlie.

Peter stoppede op og læste skiltet og et kort øjeblik ønskede Charlie, at han bare havde holdt sin mund. Men da Peter et par sekunder efter også begyndte at grine, slappede Charlie af. "Det er virkelig morsomt! Jeg håber dog, at det ikke bliver til ruskomsnusk, det der kommer til at udspille sig lige om lidt." Sagde Peter stadig grinende.

Charlie fandt en plads på en af de midterste rækker, så han kunne se, hvordan medarbejderne og lederne ville reagere, når de ikklædte ord og sætninger begyndte at dukke op. Han håbede, at det ville blive vel modtaget for, selvom han og Peter ikke var enige om meget, når det handlede om strategi, så kunne Charlie enormt godt lide Peter. Der var dog samtidig en lille del – en meget lille del – der håbede på, at der ville sidde andre mennesker i rummet, der ligesom ham selv fandt det hele en smule besynderligt. Og som også ville have svært ved at se, hvordan det at ikklæde ord havde noget som helst at gøre med at dele viden eller gøre en strategi mere konkret.

Som han sad der og tænkte på alt det, han havde været vidne til, mindede han sig selv om, at han skulle huske at give Peter pamfletten og bordskånerne bagefter, når de skulle have kaffe. Når først Peter havde set bordskånerne og prøvet at quizze med dem, så var Charlie overbevist om, at Peter ville se, at det var noget helt andet end at klæde ord og sætninger ud.

Rundt omkring ham begyndte folk at finde deres pladser. For enden af den række med stole, som han havde sat sig ved, stod Frøken Pebermynte og holdt hans krukke med pastelfarvede bolsjer i favnen. Hun så sig omkring for at finde en ledig plads. Det fik Charlie til lynhurtigt at lægge sin jakke henover stoleryggen på stolen ved siden af sig og stirre intenst på gruppen i hjørnet, der stadig var meget optaget af de papirer, der lå foran dem på bordet.

Charlie kunne ikke holde tanken ud om, at han skulle sidde ved siden af de funklende, smilende røde sko, der helt sikkert bare ville begynde at rømme sig under Peters præsentation. Og så ville de alle sammen kigge over på ham og ryste på hovedet af, at han forstyrrede præsentationen, og hvad skulle han så sige? Der ville jo ikke være nogen, der ville tro på hans historie om Frøken Pebermyntes sko, der af en eller anden grund, som var ukendt for Charlie, havde sat sig for at ydmyge og latterliggøre ham foran dem alle sammen.

På den anden side, så var der altså også en del af ham, som vitterlig var i tvivl om, hvad der var sket inde på Peters kontor. Charlie var ikke en gang sikker på, at han selv troede på hele historien med, at det var de røde sko, der havde rømmet sig. Fordi, helt seriøst, så gav det absolut ingen mening at tro, at Frøken Pebermyntes sko kunne rømme sig. Han oplevede sikkert bare synsforstyrrelser på grund af sin manglende søvn natten forinden.

Derudover havde han fået alt for lidt morgenmad i morges – han havde jo været alt for travlt optaget af at overbevise sin hustru om, at han ikke skulle ud og møde Willy Wonka – og på den måde og i det lys, så begyndte det at give mere mening. Han havde jo faktisk slet ikke spist noget de sidste tre timer, og hans læge havde advaret ham mod at springe mellemmåltiderne over. Det ville få hans blodsukker til at svinge, og det kunne føre til synsforstyrrelser, som dem han havde oplevet tidligere i dag.

”Velkommen alle sammen!” Charlies flygtige tanker blev afbrudt af Peters stemme. ”Jeg har med spænding set frem til i dag, og jeg glæder mig til at dele vores tanker omkring den strategiske udvikling af *Den Gyldne Karamel* sammen med jer. Som I alle ved, har vi brugt de sidste tre måneder på at samle og nærstudere data. Vi har været ude og snakke med jer om jeres ideer og tanker, vi har været på utallige kundebesøg, talt med forskere, konsulenter, samarbejdsparter, leverandører og alle mulige andre interessante mennesker.

Formålet har været at finde frem til, hvordan vores strategi skal se ud de næste to år, og det er ingen hemmelighed, at der er utrolig mange spændende veje, vi kan vælge. Det har ikke været nemt at beslutte, hvordan vi i fællesskab skal tage *Den Gyldne Karamel* til det næste niveau. Før jeg løfter sløret og præsenterer jer for, hvordan vi gerne vil invitere jer med til at gøre strategien levende, vil jeg gerne bruge et par minutter på at præsentere nogle af de personer, der har været involveret i alt forarbejdet. For det første vil jeg gerne takke Hr. Brownie, han har de sidste tre måneder været min faste støtte på rejsen mod...”

Når strategien slippes fri og render i forskellige retninger

Mens Peter fortsatte sin tale, begyndte Charlie at kigge rundt i lokalet for at se, om han kunne lokalisere, hvor Frøken Pebermynte, hans krukke med pastelfarvede bolsjer og de røde sko havde fundet en plads. Han kunne ikke finde dem nogen steder. Måske Frøken Pebermynte var ude bagved sammen med alle ordene og sætningerne og sørge for, at alt var i orden til den store præsentation. Charlie kunne mærke, hvordan spændingen begyndte at snige sig ind på ham, og han så virkelig frem til at opleve, hvordan alle ordene og sætningerne kunne bruges til at dele viden og gøre strategien mere meningsfuld og konkret. Gudskelov behøvede han ikke at vente meget længere.

Lige pludselig begyndte nogle af de iklædte ord at dukke op bag ved Peter. Charlie kunne genkende *Dedikeret til at være innovativ*, der var i strutskørt og så ud til at være særdeles tilfreds med situationen. Han fik også øje på noget, der lignede *Hensyn til detaljen*. Den så meget sød ud med sin sløjfe oven på hovedet og de nypudsede laksko, men den så nu også ud til at være en smule beklemmt og nervøs ved situationen. Charlie vidste godt, at det lød ret absurd, men det så altså ud til, at *Hensyn til detaljen* var ret ukomfortabel ved det hele, og Charlie fik sådan lyst til at vinke til den, bare for at få den til at slappe lidt af.

Og så... før Charlie havde set sig om, væltede de små fine ord og sætninger frem bag talerstolen og begyndte at bevæge sig rundt i rummet. Charlie vidste ikke helt, hvad han havde forventet, men det han oplevede her, oversteg selv hans vildeste fantasi. Nogle af ordene slentrede stille og roligt omkring, nogle forsøgte at gemme sig bag ved stole eller under borde og enkelte havde allerede taget plads ved siden af nogle af medarbejderne på chokoladefabrikken. *Hensyn til detaljen* og *Pålidelig* havde sat sig ved siden af dem fra Økonomiafdelingen oppe foran til højre.

Ikke længe efter de havde sat sig, begyndte de at udveksle nogle sætninger med nogle af regnedrengene. Charlie kunne se, at herren yderst til højre løftede en taske op fra gulvet, mens nogle af økonomimedarbejderne rejste sig og begyndte at tage sløjfen ud af håret på *Hensyn til detaljen* samt tage det røde strutskørt og de nypudsede laksko af den. De tog også den ternede vest af *Pålidelig*. Herren længst ude til højre rakte dem i stedet en blå blazer, en klassisk kjole, et elegant grønt slips, et par briller og et par fornuftige beige tulesko.

Økonomimedarbejderne begyndte at iklæde *Hensyn til detaljen* og *Pålidelig* deres nye antræk. De kom hurtigt til at se meget fornuftige og vigtige ud, hvilket så ud til at glæde økonomimedarbejderne. *Hensyn til detaljen* samlede sløjfen op fra stolen og forsøgte at sætte den fast foran på den nye kjole. Men en af økonomimedarbejderne tog den insisterende af igen og lagde den tilbage på stolen med en resolut hånd. Det fik *Hensyn til detaljen* til at vende dem ryggen med næsen i sky.

Økonomimedarbejderne vekslede hurtigt et par ord med hinanden og nikkede indforstået. En af dem samlede sløjfen op fra stolen og begyndte at tale indsmigrende til *Hensyn til detaljen*, der langsomt vendte sig om og tilfreds lod økonomimedarbejderen fastgøre sløjfen på kjolen igen. Økonomimedarbejderen talte til *Hensyn til detaljen* med en løftet pegefinger, hvilket fik *Hensyn til detaljen* til at nikke velopdraget. Charlie kunne ikke lade være med at grine for mens *Hensyn*

til detaljen nikkede velopdraget til økonomimedarbejderen, havde den krydset sine fingre bag på ryggen.

Efter en kort udveksling af ord satte *Hensyn til detaljen*, *Pålidelig* og økonomimedarbejderne sig med rank ryg på de første to rækker og gjorde alt, hvad de kunne for at se så vigtige ud, som de kunne. Mens de sad der og anstrengte sig alt de kunne med hænderne foldet i skødet for at se meget alvorlige ud, opdagede de slet ikke, at *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* stille som en mus kravlede forsigtigt hen af gulvet bag dem.

Før Charlie kunne nå at gisne om, hvad den mon lavede nede på gulvet, havde den snuppet det røde strutske med de hvide prikker og de nypudsede lakske og kravlede langsom bagud uden så meget som et sekund at vige blikket fra økonomimedarbejderne.

Så snart *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* var fri fra rækken af stole, rejste den sig lynhurtigt op og ilede alt, hvad de små ben kunne holde til, over til et af hjørnerne, hvor den triumferende krammede de nye ejendele og så særdeles lykkelig ud. Mens den stod der og krammede sine nye tyvekoster, kunne Charlie ikke lade være med at tænke på, at det vist var mere kreativt end respektfuldt, hvad den lige havde udført. Men pyt med det, for *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* var så glad, at den næsten strålede.

Dens glæde var dog kortvarig, da den pludselig opdagede, at Alice fra Produktudvikling havde kurs direkte mod *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen*. Der var ikke nogen måde, den kunne nå at stikke af. Som et lyn fra en klar himmelløftede Alice *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* op og vendte den på hovedet, som om hun ville forsikre sig om, at *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* ikke var hul i bunden. *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* blev så forvirret, at den tabte den ene – den venstre – af sine lakske og kom til at se så bedrøvet ud, at Charlie blev grebet af en overvældende lyst til at løbe derover og komme *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* til undsætning.

Men før Charlie nåede at tænke tanken færdig, havde *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* selv taget affære. Den slog Alice hårdt over skinnebenet med den lakske, den stadig havde i hånden, hvilket fik Alice til at tabe *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* på gulvet, og på ingen tid fik *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* samlet den venstre lakske op fra gulvet og stak af.

Alice hylede af smerte og humpede efter *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* og forsøgte at få den til at stoppe. *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* stoppede ikke, den kiggede kun bagud et kort øjeblik, og det var udelukkende for at række tunge af Alice. Hvad *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* dog ikke opdagede, mens den ilede af sted, var, at den igen tabte sin venstre lakske og denne gang for enden af den stolerække, som Charlie sad på.

Charlie fløj op og gik så hurtigt, han kunne ned for enden af stolerækken og samlede laksken op og knugede den til sig. Han vidste, hvor ked af det *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* ville blive, når den opdagede, at den havde tabt en af de fine lakske.

Alice humpede over til Charlie og spurgte, om hun ikke godt måtte få lov til at få skoen. Men Charlie var ikke meget for at give skoen til en, der havde overrumplet *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* på den måde.

"Jeg ved godt, at jeg virkelig dummede mig før." Sagde Alice. "Det var slet ikke min intention, jeg var bare så nysgerrig efter at finde ud af, hvor den kom fra, og hvordan den var sammensat. Jeg kunne slet ikke vente med at begynde at udforske alle de ting, vi kunne lave med den. Men jeg ved godt, det tog overhånd, jeg var alt for forcerende og skræmte den. Det var virkelig ikke intentionen. Måske den vil lytte til mig, hvis jeg har dens sko. Jeg lover dig at være mere rolig denne gang og ikke lade min entusiasme og utålmodighed tage overhånd."

Charlie vidste ikke, hvad han skulle tænke eller sige. Han havde ikke tillid til hende, men omvendt, så lød hun jo oprigtig nok, og det kom i grunden ikke Charlie ved, så han rakte hende skoen, mens han hørte sig selv sige, "Du må love mig, at den får lov til at beholde både strutsføtten og lakskoene og du SKAL behandle den med respekt!" Charlies kinder blev helt røde, da han fandt ud af, hvad han lige havde sagt højt, og endnu en gang følte han sig tåbelig. Men det seriøse blik og den måde, Alice nikkede til ham på, fik ham til at ændre mening. Alice mente det ikke for sjov, og hun vidste, at Charlie havde ret. Hun humpede målrettet efter *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen*, mens hun kaldte på den og viftede armen med laksko i luften.

På samme tid var *Determineret til at finde en løsning* langsomt, men sikkert, ved at bane sig vej over til gruppen i hjørnet, der stadig var fuldkommen optaget af de papirer, der lå foran dem på bordet. De så på nuværende tidspunkt ret frustrerede ud, og en fra gruppen havde gemt sit hoved mellem hænderne. En anden havde hænderne i siden og rystede opgivende på hovedet. Charlie vidste ikke, hvorfor de var så frustrerede, og han begyndte at blive særdeles nysgerrig.

"Vores hovedleverandør af kakaobønner har intet leveret til os de sidste to uger. Og for mindre end en time siden fandt vi ud af, at vores leverandør lige har underskrevet en omfattende kontrakt med vores største konkurrent "Chip Chop Chokolade". Og i den kontrakt lover de "Chip Chop Chokolade" enerettighederne til deres kakaobønner, så nu aner vi ikke, hvad vi skal stille op."

Charlie hoppede en halv meter op i luften, da han fandt ud af, at det var Frøken Pebermynte, der stod ved siden af ham, stadig med krukken af pastelfarvede bolsjer i favnen. Charlie skulle lige til at spørge hende, hvordan hun vidste, hvad han havde tænkt på, da de røde sko blinkede til ham og hviskede; "Det er hendes job at vide den slags."

Charlie rystede på hovedet og mumlede stille til sig selv, "Det er bare mit lave blodsukker, der driller mig, det er bare mit lave blodsukker, der driller mig, det er bare mit lave blodsukker, der driller mig..."

Mens Charlie mumlede dette til sig selv, var det lykkedes *Determineret til at finde en løsning* at komme over til bordet og den forsøgte nu at mase sig gennem cirklen af frustrerede mennesker. På trods af dens anstrengelser kunne *Determineret til at finde en løsning* ikke få menneskene til at gøre plads til den. Som et sidste desperat forsøg, prikkede den manden lige ved siden af sig i siden – den var jo alt for lille til at nå op til skulderen, hvor det ellers havde været mere passende at prikke til en, man reelt ikke kender – og det fik det til at gibbe i manden, der vendte sig rundt og så ned på *Determineret til at finde en løsning*. Manden undskyldte instinktivt og bad de andre om at gøre plads. *Determineret til at finde en løsning* kastede sig prompte ind i samtalen med samme intensitet og dedikation som de andre omkring bordet. Og mens den talte, kunne Charlie

se, at nogle af de andre begyndte at lyse op, og enkelte smilede endda. En af fyrene klappede *Determineret til at finde en løsning* på ryggen og gav sig til at grine højlydt.

"Det ser ud til, at de har fundet en løsning." Charlie henvendte sig til Frøken Pebermynte. Han var blevet så optaget af samtalen og udviklingen i gruppen, at han havde glemt alt om sit lave blodsukker og mumlen.

"Det gør det i hvert fald, og jeg er virkelig spændt på at høre, hvad de er kommet frem til!" Svarede Frøken Pebermynte og fortsatte, "Hvad skete der med Alice fra Produktudvikling og *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen*, fandt de en løsning?"

"Jeg er ikke helt sikker. Hun kvajede sig virkelig tidligere, da hun vendte *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* på hovedet." Charlie svarede lidt åndsfraværende, mens han kiggede rundt i kantine for at se, om han kunne lokalisere *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen*. Den var ikke til at se nogen steder. På den ene side gjorde det Charlie rolig, fordi det betød, at den nok havde fået fat i den venstre lakske og nu sad i fred og nød alle tyvekosterne under et bord et sted. På den anden side blev Charlie også ængstelig, for hvad nu, hvis den sad et sted alene og var bange.

Hvordan du kan komme til at holde af noget, du ikke vidste eksisterede

Charlie begyndte at blive rastløs. Han begyndte at undersøge kantinen mere koncentreret for at se, om han kunne finde *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen*. Han kiggede under bordene og kunne mærke, hvordan frustrationen over ikke at vide, hvor hun var henne, nagede ham. Charlie var sikker på, at *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* var en pige. Det måtte det være med den fascination for strutskrøtter med prikker og laksko.

"Der er Alice." Sagde Frøken Pebermynte og pegede ligefrem foran hende. Charlie var en smule tilbageholden i forhold til at kigge, så han fastholdt blikket rettet mod gulvet et stykke tid endnu. Han håbede inderligt, at *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* sad alene et sted måske bag talerstolen og triumferede over at have undsluppet Alice og al den venden-på-hovedet, hun var blevet udsat for.

Charlie vidste godt, at han var nødt til at tage sig sammen og kigge op. Han stod jo også ved siden af Frøken Pebermynte, og hvis ikke han snart løftede blikket, ville de røde sko sikkert sige noget upassende eller lave trutmund til ham. Han tog sig endelig sammen og så i retning af Alice og kunne se, at hun ikke var alene. Men *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* var der ikke – eller i hvert fald ikke hele hende. Alice stod med *Kreativ* under den ene arm, og det så ud, som om hun var meget tilfreds med situationen.

"Hvad har du gjort ved *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen*... eller det der er tilbage af hende?" Udbrød Charlie i et lidt mere anspændt toneleje, end han havde intenderet.

"Den er stadig ovre ved vandautomaten og er i gang med at tale med Hr Macaroon." Alice svarede en smule tøvende og forsøgte at gemme *Kreativ* bag ryggen.

"Der er absolut ingen grund til at prøve at skjule noget som helst. Jeg har set det!" Charlies stemme var stadig noget anspændt. Han ville ikke fremstå som desperat foran Alice og Frøken Pebermynte. Så var det trods alt bedre at fremstå som brysk – Charlie forsøgte desperat at overbevise sig selv.

"Jeg kunne ikke overbevise den om, at den skulle komme med mig, så vi blev enige om at skilles som venner. Da jeg gav *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* sin sko igen og skulle til at gå, sagde den, at jeg kunne få *Kreativ* med, hvis jeg ville. Jeg var faktisk ikke helt sikker på, at *Kreativ* ville med mig, efter jeg havde opført mig så tåbeligt tidligere ovre i hjørnet. Men da jeg kiggede på *Kreativ*, var det ikke en gang nødvendigt at spørge. Den så bare på mig med store øjne, smilede og nikkede begejstret. Og efter et par vrid, buk og knæk kunne *Kreativ* komme med mig." Alice strålede, mens hun fortalte dette.

Charlie var forarget og målløs. Hvordan i alverden kunne Alice finde på at udsætte *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* for den slags overgreb og så endda oven på det, hun i forvejen havde udsat hende for. Som om hun ikke havde været nok igennem!!!! Charlie kunne mærke, hvordan blodet pumpede rundt i kroppen af ham, og han skulle lige til at sige noget, som han

var sikker på, at han senere ville fortryde inderligt, at han havde sagt – men først senere. Lige i det Charlie åbnede munden, lagde Frøken Pebermynte en beroligende hånd på Charlies arm og sagde, "Se." Til stor overraskelse for Charlie fik Frøken Pebermyntes bevægelse ham faktisk til at falde til ro.

Han så i den retning som Frøken Pebermynte pegede, og der var hun. *Kreativ og respektfuld udvikling af kulturen* eller *Respektfuld udvikling af kulturen*, som hun nu hed, stod ovre ved vandautomaten og talte med Hr. Macaroon, og hun smilede. Charlie kunne se, hvordan hun forsigtigt viste Hr. Macaroon det prikkede tylskørt og lakskoene, som hun havde gemt bag ryggen. Charlie holdt vejret. Hvad ville Hr. Macaroon gøre nu?

Charlie frygtede, at han ville begynde at grine af hende og måske tage lakskoene og det prikkede tylskørt fra hende, smide det væk eller noget, der var endnu værre. Det var gudskelov det fuldkommen modsatte, der indtraf. Hr. Macaroon smilede og begyndte begejstret at klappe i sine små tykke hænder. Han løftede *Respektfuld udvikling af kulturen* op og gav hende en ordentlig svingtur. Charlie kunne ikke stoppe sig selv fra at bryde ud i et grin. "Er det ikke vidunderligt!" Udbrød han lettet.

"Hvad er det, der er vidunderligt?" Spurgte Peter, der havde stillet sig ved siden af Charlie. Charlie havde været så optaget af, at *Respektfuld udvikling af kulturen* skulle finde en, der ville passe godt på hende, at han slet ikke havde lagt mærke til, at Peter var færdig med sin strategipræsentation og havde stillet sig ved siden af dem.

"Øhhh... øhhh..." Charlie vidste ikke lige, hvad han skulle svare. Peter havde jo slet ikke set, hvad Alice havde udsat *Respektfuld udvikling af kulturen* for, og det virkede omsonst og en smule uoverskueligt at skulle sætte Peter ind i hele miseren. "Din strategipræsentation... jeg synes, at din præsentation var fremragende... og vidunderlig." Mens Charlie sagde det, anstrengte han sig i den grad for ikke at få øjenkontakt med Frøken Pebermynte eller hendes røde sko. Han var sikker på, at de ville kigge på ham med løftede øjenbryn eller afsløre ham.

"Nårhhh, jeg troede det var, fordi Hr. Macaroon var så begejstret for *Respektfuld udvikling af kulturens* tylskørt og laksko." Svarede Peter.

"Lad da være med at være så fjollet, det ville da virkelig være tåbeligt! Og det er altså ikke bare et tylskørt, det er et RØDT tylskørt med hvide prikker, altså ikke fordi, jeg går op i den slags." Fløj det ud af Charlie, før han kunne nå at stoppe sig selv. "Nå Frøken Pebermynte, hvad har du gjort af min krukke med pastelfarvede bolsjer?"

"Den har jeg stillet på Peters kontor." Svarede Frøken Pebermynte med den karakteristiske tørre og kølige stemme.

"Meget fint! Tror du ikke det er ved at være tid til den kop kaffe Hr. Pekan?" Spurgte Charlie.

"Det er det i hvert fald. Jeg tror, vi begge godt kunne bruge en kop kaffe oven på alt det, vi har oplevet." Sagde Peter smilende. "Vil du sørge for to kopper kaffe til os Frøken Pebermynte?"

"Det kan du tro. Jeg kommer med to STORE kopper kaffe, og jeg tager også nogle kiks med." Svarede Frøken Pebermynte.

"Det ville virkelig være vidunderligt Frøken Pebermynte. Jeg trænger til en stor kop kaffe, jeg tror slet ikke, at jeg ville have været i stand til at bære det, hvis *Respektfuld udvikling af kulturen* var gået med Alice." Charlie fik sagt det, inden han kunne nå at stoppe sig selv. Han prøvede at smile for at løsne lidt op for stemningen, men det kom til at se alt for anstrengt ud, hvilket kun fik stemningen til at blive endnu mere akavet. Charlie vendte om på hælen og gik i et meget hurtigt tempo ned mod gangen.

Når pink sløjfer flirter med dig

På vej tilbage til Peters kontor for at få en velfortjent kop kaffe inden de skulle til at påbegynde inspektionen, rendte de ind i Hr. Macaroon, lederen af Indpakning på *Den Gyldne Karamel*. Hr. Macaroon bar på en masse ord og sætninger, og hans gang, selvom den var lidt besværet af hans lille tætte figur, vidnede om, at han var svært begejstret. Da de stod ansigt til ansigt lagde Hr. Macaroon alle ordene på gulvet og gav Peters hånd et ordentligt håndtryk. "Hr. Pekan, hvor var det dog en inspirerende og livlig præsentation, du gav derinde. Dine ord og sætninger gav så utrolig god mening for mig, og jeg er ved at boble over med ideer. Jeg tror, at i år, der vil vi udelukkende bruge lilla og grøn til Valentines Day. Hvad synes du? Er det ikke en god idé?"

"Det er det i hvert fald Hr. Macaroon." Svarede Peter.

Mens Peter og Hr. Macaroon talte videre begyndte Charlie at kigge efter *Respektfuld udvikling af kulturen* blandt alle ordene og sætningerne, der lå på gulvet. Charlie kunne genkende nogle af dem fra Peters strategipræsentation, men han kunne ikke finde *Respektfuld udvikling af kulturen* blandt dem.

"Hvad har du gjort med hende?" Charlie afbrød Hr. Macaroon lige idet, han var ved at fortælle Peter om alle fordelene ved at bruge ovale bokse frem for kvadratiske.

"Gjort hvad med hvem?" Spurgte Hr. Macaroon.

"*Respektfuld udvikling af kulturen*, selvfølgelig! Hvem ellers?" Charlie kunne mærke, hvordan blodet begyndte at strømme op til hovedet igen. "Sig ikke, at du efterlod hende ved vandautomaten?"

"Nårhhh, nej nej. Den gik i forvejen. Den var så nysgerrig efter at se afdelingen. Du er meget velkommen til at kigge forbi senere og hilse på den. jeg lagde godt mærke til inde i kantinen, at du holdt godt øje med den. Den fortalte mig godt omkring hændelsen med Alice, og jeg har lovet, at jeg nok skal passe rigtig godt på den. Det behøver du ikke bekymre dig det mindste om." Fortalte Hr. Macaroon

"Nu forstår jeg. Undskyld mange gange for afbrydelsen. Jeg ville bare lige være sikker på, at du ikke havde tabt hende, at hun var blevet væk eller noget i den stil... fordi det ville jo være en skam... Øhmmm... Jeg ved jo, hvor meget Hr. Pekan går op i, at der bliver fulgt op på de signifikante strategiske tiltag... Og øhhh... Fra præsentationen derinde fik jeg fornemmelsen af, at *Respektfuld udvikling af kulturen* var af stor signifikans... for mig... Jeg mener dig... Er det ikke rigtigt Peter?" Lykkedes det Charlie at få fremstammet.

"Det er helt sikkert Charlie, og jeg er overbevist om, at Hr. Macaroon vil følge op på det på den helt rette og signifikante måde." Sagde Peter halvt smilende og halvt seriøs.

"Selvfølgelig vil han det! Fortsæt endelig med jeres samtale, jeg vil ikke forstyrre jer længere." Svarede Charlie. Charlie begyndte i stedet at kigge på ordene og sætningerne, der lå i en lille bunke på gulvet. Hr. Macaroon og Peter genoptog samtalen. Flere af ordene og sætningerne, der

lå på gulvet, gav ikke rigtig mening for Charlie. Han havde ingen idé om, hvordan sætninger som: *Redesign de hjerteformede æsker til Valentines Day, Lav til og fra kortene om, der skal være mere vanilje fudge over dem og især Store og pink sløjfer med kirsebær* var en kæmpe gåde for Charlie. Den havde da i hvert fald intet med den strategipræsentation, som Peter havde givet tidligere, at gøre.

Charlie vidste godt, at han ikke havde været opmærksom under hele præsentationen, men han var overbevist om, at Peter ikke havde nævnt noget som helst om pink sløjfer eller kirsebær. Og han var helt sikker på, at han ikke var stødt på den sætning ude i gangen tidligere på formiddagen. Peter havde snakket om samskabelsesprocesser, innovation, bæredygtighed og kultur i forbindelse med den strategiske udvikling af *Den Gyldne Karamel*, men ikke om noget som helst af det andet, der lå i bunken på gulvet.

Måske var det sammenfaldet med bogstaverne, der havde fået denne spøjse formulering frem. Charlie kunne genkende s-et fra samskabelsesprocesser, t-et fra kultur, o-et fra innovation, r-et fra kultur og e-et fra bæredygtighed. Det var egentlig meget sjovt at lave de her koblinger mellem ordene. Charlie fortsatte og begyndte at kigge efter p-et i pink, da sløjfen lige pludselig



blinkede til ham. Charlie spærrede sine øjne op og rystede på hovedet. Han nægtede at tro sine

egne øjne, men vent lige – der gjorde den det igen. Den blinkede til ham, og da den så, hvordan Charlie tabte mælet, begyndte den at fnise.

"Hvad er der i vejen?" Spurgte Peter. "Du ligner en, der har set et spøgelse."

"Så I det? Gjorde I? Den blinkede til mig." Svarede Charlie med en lettere oprevet stemme, fordi han syntes faktisk, at det var lige lovlig kækt.

"Hvad blinkede til dig?" Spurgte Peter.

"*Sløjfer fra Store og pink sløjfer med kirsebær.* Og den begyndte også at fnise. Det gjorde den altså! Så I det slet ikke?" Sagde Charlie, mens han pegede ned mod *Store og pink sløjfer med kirsebær.*

"Nej det gjorde jeg altså ikke, men det kan de godt finde på. Blinkede du igen?" Spurgte Peter med et smil.

"Selvfølgelig gjorde jeg ikke det! Det ville da have været fuldkommen absurd. Hvorfor i alverden ville jeg blinke til et ord?" Charlie var lidt defensiv her.

"Jamen det ville da have været på sin plads, nu hvor den blinkede til dig." Hviskede Hr. Macaroon.

"Vent nu lidt, nu kommer jeg helt i tvivl. Det kan da godt være, at den hverken blinkede eller fniste til mig. Hvis ingen af jer så det... så er det sikkert bare mit lave blodsukker, der driller mig igen. Det har det gjort hele dagen. Jeg sov ikke særlig godt i nat, og min appetit her til morgen var næsten fraværende. Så jeg oplevede nok bare synsforstyrrelser... for en kort stund, det sker sommetider." Charlie følte sig temmelig forvirret her.

"Jeg er sikker på, at en god kop kaffe vil gøre underværker." Svarede Peter fortrøstningsfuldt. "Frøken Pebermynte laver som regel den mest vidunderlige kaffe."

"Jeg tror, du har fuldkommen ret Peter." Svarede Charlie. De tog afsked med Hr. Macaroon og begyndte at gå tilbage mod Peters kontor. På vej ned af gangen kiggede Charlie sig over skulderen. Han kunne se, Hr. Macaroon var ved at samle alle ordene og sætningerne op. Idet han samlede *Store og pink sløjfer med kirsebær* op, blinkede den til Charlie igen og sendte et luftkys i retning af ham.

Charlie hoppede på stedet og skuttede sig, mens han sagte begyndte at skælde sig selv ud, "Sagde jeg ikke, at du ikke skulle se dig tilbage, se nu hvad du har gjort! Det er også bare det lave blodsukker, der gør mig helt ør. Jeg trænger virkelig til at stor kop kaffe nu og nogle kiks... Jeg håber virkelig inderligt, at Frøken Pebermynte har taget shortbread med."

Hvem ville have gættet, at fisk kan lide at svømme i kaffekopper

Tilbage på Peters kontor havde Frøken Pebermynte allerede sat to kopper og kiks frem og til stor glæde for Charlie var det shortbread.

"Jeg tænkte, at du kunne lide disse her." Udbrød Frøken Pebermynte, da hun så hvor lækkersultent et blik Charlie sendte til skålen med shortbread. Charlie fjernede øjeblikkeligt sit grådige blik fra skålen og smilede forsigtigt til Frøken Pebermynte, der var begyndt at skænke kaffe i de to kopper.

"Glæder du dig ikke?" Spurgte Peter.

"Hvad skulle jeg glæde mig til?" Spurgte Charlie.

"Til at smage kaffen selvfølgelig!" Svarede Peter.

"Hvad er der med kaffen... Bruger I en særlig type kaffebønner? Eller har du tilsat noget særligt... for jeg vil altså allerhelst have den helt sort, ingen kanel, sirup, sukker eller den slags mærkværdigheder." Charlie var en smule i forsvar her. Han trængte virkelig til en kop kaffe på nuværende tidspunkt.

"Er du sikker på det, du har jo ikke smagt den endnu?" Peters stemme lagde endnu en gang op til en meget nysgerrig tilgang.

"Jeg bruger aldrig noget i min kaffe. Jeg kan godt lide den stærke smag, som sort kaffe byder på." Charlie havde altså ikke tænkt sig at overgive sig på det her punkt. Han vidste udmærket godt, hvad han kunne lide.

"Men du har jo ikke smagt på den endnu?" Peter fortsatte ufortrødent.

"Jeg er altså ikke helt sikker på, at jeg følger dig her... Er det en eller anden særlig kaffe, som I bruger?" Charlie begyndte at blive mistænksom, og det havde han virkelig ikke brug for lige nu. Han ville bare gerne nyde en kop dampende friskbrygget sort kaffe.

"Jamen det er det da altid." Svarede Peter.

"Kaffe er vel kaffe..." Charlie kunne mærke, hvordan hans lyst til kaffe lige så stille fordampede. Peter fortsatte, "Jamen jeg ved ikke med dig, men jeg har aldrig fået lige præcis den her kop kaffe før. Vi har lige præsenteret vores nye strategi, og jeg sidder ved det her bord sammen med dig, det har jeg ikke prøvet før. Jeg har fået mange andre kopper kaffe før, men lige i dag og sammen med dig, det er nyt. Og jeg glæder mig til at nyde den sammen med dig, for jeg kan virkelig godt lide dig, og kaffen dufter usandsynlig godt."

"Nå så det synes du..." Charlie kiggede på kaffekoppen, der stod foran ham. Det lignede kaffe, og det duftede som kaffe. Men efter Peters lange og komplicerede udredning kom Charlie helt i tvivl. Han skyndte sig at tage et shortbread, proppede det hele i munden på en gang og tyggede det, før Peter også begyndte på en lang udredning om, at det også var første gang, han smagte

et shortbread. Det smagte akkurat, som det plejede. Det var så også lige så klægt, som det plejede at være. Han trængte til noget at drikke.

Mens Charlie sad og tyggede på sit shortbread, så han ned i sin kop med kaffe, og pludselig kom han til at tænke på, hvad han ville gøre, hvis en lille fisk i bowlerhat lige pludselig dukkede op, løftede sin hat og sagde: "Goddag den herre!" For så at svømme videre. Charlie rystede på hovedet. Hvordan i alverden var den tanke kommet til ham? Charlie nåede ikke at tænke denne sætning færdig, før Peter med et stort smil afbrød ham. "Hvad siger du, skal vi smage på den? Så kan vi finde ud af, om du vil have den sort, eller du har lyst til et skvæt sirup, mælk eller sukker i dag."

"Jovist." Svarede Charlie, han havde fuldkommen mistet lysten til kaffe nu og sad bare der og stirrede på koppen. Hans mund var helt tør og klistret efter det shortbread, han havde konsumeret på under fem sekunder.

Peter udbrød. "Jeg kan virkelig godt lide den. Smagen og temperaturen er perfekt. Jeg tager den helt sort i dag. Hvad med dig Charlie, hvad synes du?"

"Det ved jeg ikke." Svarede Charlie. "Jeg tror, at den er fin nok."

"Vil du hellere have en kop te?" Spurgte Peter, der allerede havde rejst sig og var på vej over mod bakken, hvor kanderne med den friskbryggede te og kaffe stod og hoverede af ham.

"Nej nej. Det er helt fint. Det er det virkelig!" Sagde Charlie - i hvad var tænkt som en opløftet stemme, men mest af alt lød lidt bedrøvet. Charlie vidste godt, at han ikke kunne være bekendt at opføre sig så usympatisk, som han gjorde. Han var her jo i arbejdsøjemed og Peter kunne jo ikke bebrejdes for, at Charlies blodsukker var så drilsk lige i dag.

Charlie anede ikke, hvad han skulle stille op med sin kop kaffe. Han var stadig usikker på, om den lille fisk med bowlerhatten, der svømmede rundt nede under overfladen, bare ventede på det opportune moment til at stikke hovedet frem, løfte bowlerhatten eller endnu værre bide ham i næsetippen. Charlie var jo ikke helt sikker på, at der var en fisk nede i koppen, men han var overbevist om, at hvis der var en fisk dernede, så ville den helt sikkert dukke op lige idet, Charlie skulle til at tage en tår af koppen, og så ville han spille kaffe ud over sig selv, og så ville han nok en gang være nødsaget til at finde på en eller anden mærkværdig undskyldning. Han kunne jo på ingen måde nævne noget om fisken med bowlerhatten. Det vidste han godt ville lyde som det rene galimatias.

"Hvad så med de bordskånere?" Spurgte Peter med en opløftet stemme, mens han tog en ordentlig slurk af sin kop kaffe. Det er bare typisk, tænkte Charlie, mens han kiggede jaloux på Peter. Selvfølgelig var der ikke nogen fisk med bowlerhat, der svømmede rundt i Peters kop. Nej nej, den havde jo naturligvis valgt Charlies kop.

Hvordan bordskånere på uforudsigelig vis kan være både spændende og inspirerende

"Har du dem med dig, eller skal du ud og hente dem i bilen? Jeg kan også sagtens vente med at få dem til efter, vi har foretaget inspektionerne." Peter afbrød Charlies tanker om fisk med bowlerhatte, der svømmede rundt i kaffekopper.

"Undskyld, har jeg hvad med mig?" Spurgte Charlie.

"Bordskånerne, som du gerne ville vise mig." Peter smilede, mens han sagde det. Charlie kiggede opløftet på Peter, satte kaffekoppen på bordet og var vitterlig glad for, at de kunne skifte emne.

"Ja da, jeg har dem lige her i min attachemappe." Svarede Charlie. Han trængte virkelig til at tale om noget fornuftigt og meningsfuldt - som bordskånere.

"Her er de!" Sagde Charlie, idet han tog en lille rund beholder op af tasken. På toppen stod der: *"Den sikreste måde at drikke på."*

"Vær så god, åbn den." Charlie rakte beholderen til Peter, der åbnede den og begyndte at læse spørgsmålet på den første bordskåner."

"Ok. Fyr løs!" Charlie havde svært ved at sidde stille på stolen.

"Øhhhh..." Peter tøvede.

"Du skal ikke tøve, kom nu!!! Jeg kender svaret på dem alle sammen." Sagde Charlie grinende.

"Okay." Peter kiggede ned på bordskåneren og læste spørgsmålet højt: *"Hvad er en arbejdspladsvurdering?"*

"Ha! Det var en af de nemme. Det er en inspektion af arbejdspladsen, der identificerer mulige fysiske og psykiske risici, som medarbejdere er udsat for på arbejdspladsen, og den hjælper med at definere, hvordan potentielle risici kan undgås og håndteres." Charlie smilte, "Har jeg ret?"

"Det kom godt nok prompte!" svarede Peter.

"Havde jeg ret?" Charlie spurgte igen.

"Jamen det ved jeg da ikke. Det er dig, der skal vide det. Det er jo dig, der er arbejdsmiljøkonsulenten og ikke mig." Peter smilede, da han sagde det.

"Vend den om!" Charlie begyndte at blive lidt utålmodig.

"Vend hvad for noget om?" Peter var slet ikke med.

"Bordskåneren selvfølgelig." Charlie vidste godt, at han havde ret, men han ville have Peter til at indse det og læse det korrekte svar op.

"Åh, jeg forstår... ja du havde ret, fuldstændig! Tillykke." Svarede Peter.

Charlie responderede hurtigt. "Læst det højt, jeg vil gerne høre de præcise formuleringer."

"Ja selvfølgelig." Svarede Peter og begyndte at læse højt: *"En arbejdspladsvurdering vil assistere arbejdsgiveren i at løse de identificerede problemstillinger, der forårsager eller forværrer arbejdsskader. Den vil også identificere præventive handlinger som eksempelvis bedre psykisk og fysisk arbejdsmiljø og foreslå mulige træningsforløb."*

"Det var ikke fuldstændig korrekt formuleret af mig." Charlie var en smule skuffet over sig selv. "Jeg skulle have husket det med at foreslå mulige træningsforløb. Der kan du bare se Peter, det er lige præcis derfor, bordskånerne er sådan en god idé. Du lærer noget nyt hver gang, selv mig!"

"Jeg kan godt se, hvad du mener." Svarede Peter.

"Har du lyst til at prøve en?" Charlie havde allerede taget en fra bunken.

"Nej jeg tror, jeg venter til næste bestyrelsesmøde, men jeg vil gerne læse en til op for dig, hvis du har lyst?" Svarede Peter.

Charlie var hurtig på aftrækkeren, "Så bare én til og så må vi også hellere komme i gang med inspektionen, tror du ikke?" Før Peter nåede at svare, sagde Charlie, "Vælg en fra midten af."

"Okay." Svarede Peter og begyndte at læse spørgsmålet højt: *"Er en arbejdspladsvurdering et lovkrav?"*

"Ja det er jo en nem én, for hvis ikke det havde været et lovkrav, så havde jeg nok ikke haft så travlt, som jeg har." Svarede Charlie grinende. "Men der er mere til det spørgsmål end bare at svare ja." Charlie lagde hovedet mellem sine hænder, lukkede øjnene og rynkede panden, idet han forsøgte at finde frem til det rette svar. "Jeg er ret sikker på, at det har noget med regulativerne og bekendtgørelserne fra Arbejdstilsynet at gøre."

Peter vendte bordskåneren om og var overrasket over at erfare, at Charlie var på sporet af noget. Et splitsekund før Peter nåede at plapre ud med sin begejstring, løftede Charlie håndfladen næsten som en advarsel, og Peter holdt vejret.

"Det er regulativ... Det er regulativ... Århhh jeg ved det godt... Jeg skal bare have lidt mere tid... Er det regulativ 2?... Nej det kan det ikke være. Det må være regulativ 3... Har jeg ret her? Nej vent, jeg er altså ikke helt sikker... Men det må det altså være... Jeg siger regulativ 3." Charlie følte sig sikker i sin sag.

"Jeg kan ikke tro det, du har fuldkommen ret! Jeg havde været tilfreds med et ja her, men nej det var ikke godt nok for dig! Jeg er meget imponeret, godt gået Charlie!!!! Det er lige før jeg tror, at du fortjener et bonuspoint for din indsats her. Vil du have, at jeg læser svaret højt?" Peter var oprigtigt imponeret af Charlies viden her.

"Ha ha, ja tak, gør endelig det!" Charlie var godt tilfreds med sin indsats.

Peter læste svaret højt: *"Det korte svar her er ja. Det er et lovkrav for enhver arbejdsgiver at lave en skriftlig vurdering af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Formålet med arbejdspladsvurderingen er at identificere indsatsområder for at sikre det fysiske og psykiske*

arbejdsmiljø. Regulativ 3 i Arbejdstilsynets bekendtgørelse om fysisk og psykisk arbejdsmiljø fra 1999.” Det var virkelig godt gået Charlie!” Svarede Peter.

”Nårh ja, visse vasse, det var ikke et af de mest kryptiske spørgsmål i quizzen. Jeg burde jo kende svaret. Men det var faktisk ret spændende, og i et kort sekund, var jeg virkelig i tvivl om det var regulativ 2. Jeg var ikke sådan rigtig i tvivl, men jeg blev lige slået lidt ud af kurs. Det er underholdende, synes du ikke?” Charlie lænede sig ind over bordet, løftede koppen og skulle lige til at tage en ordentlig tår for at fejre, at det endnu en gang havde været en succes med de bordskånere.

Hvordan en fisk, der kun muligvis var der, kan give dig svedige håndflader

Charlie tog sig selv i at opdage, at kaffekoppen var halv tom, og så kom han til at tænke på den lille fisk i bowlerhatten. Han skyndte sig at sætte koppen sikkert tilbage på underkoppen, hvor fisken ikke kunne gøre nogen skade.

"Er kaffen blevet kold? Du kan sagtens få en anden kop." Sagde Peter.

"Nej det er meget fint. Måske er det ved at være på tide, at vi påbegynder inspektionen?" Svarede Charlie.

"Jeg går ud fra, at du ikke havde lyst til kaffe alligevel? Måske du skulle have hældt lidt sirup eller mælk i trods alt." Svarede Peter.

"Måske, men det gør jeg jo aldrig. Jeg tager den altid sort. Jeg er bare ikke så komfortabel med, at der svømmer små fisk i bowlerhatte rundt i..." Charlie nåede at stoppe sig selv. "Kaffen var rigtig god. Jeg har vist bare fået nok kopper for i dag, og min læge har advaret mig mod at drikke mere end tre kopper før frokost. Denne ville have været min fjerde i dag, og klokken er kun 11 om formiddagen, så det er nok bedst ikke at tage mere. Det giver mig bare så meget mavesyre, og sommetider får jeg også synsforstyrrelser. Måske der kan blive tid til en kop efter frokost, vi får se."

"Selvfølgelig." Peter rejste sig, "Og tak for bordskånerne. Jeg havde ingen idé om, at bordskånere kunne skabe så meget entusiasme og glæde. Jeg er faktisk lidt chokeret."

"Jamen det var så lidt Peter." Svarede Charlie, "Jeg håber, at I får glæde af dem, og I får lært en masse om jeres arbejdsmiljø..." Charlie var stadig lidt påvirket af hændelsen med fisken i bowlerhatten, og han havde derfor en smule svært ved at finde de rette ord. "Det, jeg prøver at sige, er bare, at jeg håber, at bordskånerne kan hjælpe jer... ikke fordi I har brug for hjælp, og jeg tror bestemt heller ikke, at vi finder noget, der skal indrapporteres... for jeg er overbevist om, at I har fuldkommen styr på arbejdsmiljøet her... Jeg mener bare, det med regulativ 3, det var da nyt for dig ikke?" Charlie begyndte at få svedige håndflader, hvad var det med ham i dag. Normalt plejede han da ikke at snuble sådan i ordene.

"Det var det i hvert fald, og jeg er sikker på, at der er masser, vi kan lære. Det er jo hele formålet med, at du er på besøg her. Og jeg er overbevist om, at bordskånerne vil hjælpe os på rette vej." Peters stemme var rolig. "Skal vi se at komme i gang? Hvordan vil du gerne have, at det forløber?"

Charlie kunne mærke, at Peters ro fik ham til at slappe lidt mere af, og han havde ikke længere svedige håndflader. I det mindste ikke så meget som for få minutter siden. Tag dig nu sammen Charlie, sagde han til sig selv.

"Vi skal have en generel inspektion af hele organisationen, og så skal vi foretage en mere grundig inspektion i en af jeres afdelinger. Jeg ved ikke, hvilken afdeling vi skal udvælge til den

grundige inspektion. Har du nogle præferencer?" Charlie stillede spørgsmålet til Peter og håbede i det stille, at Peter ville foreslå Indpakning.

Peter svarede, "Det kunne godt være Produktudvikling, så kunne du møde Lucy og Polly, som udviklede opskriften til den vanilje og jordbær fudge, som reddede os sidste påske. Alice arbejder også i Produktudvikling, kan du huske Alice nede fra strategipræsentationen?"

"Lidt for godt, er jeg bange for!" Charlie svarede nok lidt for hurtigt og i en lidt for barsk tone. "Jeg mener, jeg tror, at jeg har fået et tilstrækkeligt dækkende indblik i den afdeling, og jeg er nok også kommet frem til, at der ikke er meget, Arbejdstilsynet kan hjælpe med der. Det kan godt være, at der er nogle få – eller nok endda mange, sagde Charlie til sig selv – aspekter, man kunne arbejde med at udvikle, men jeg tvivler på, at de er dækket i nogle af de svarrubrikker, der er på mit skema." Svarede Charlie.

"Helt fint, så er der produktionsfaciliteterne, vi kan også besøge Salgsafdelingen... og så er der selvfølgelig også Indpakning." Foreslog Peter.

"Okay, produktionsfaciliteterne kan kun ifølge lovgivning inspiceres, når det er aftalt på forhånd." Svarede Charlie.

"Det gør ikke mig noget..." Peter skulle lige til at fortsætte, men blev afbrudt af Charlie, "Vi er nødsaget til at følge retningslinjerne. Så beklager, det er udelukket!" Før Peter kunne nå at sige noget fortsatte Charlie, "Og jeg kan se i rapporten, at Salgsafdelingen blev inspiceret forrige gang, så jeg er bange for, at det efterlader os ved Indpakning." Charlie så meget tilfreds ud.

"Det er helt fint med mig." Svarede Peter, "Der er også Økonomiafdelingen?" Foreslog Peter med et drilsk smil.

"Det tror jeg ikke bliver nødvendigt. Jeg er sikker på, at de har fuldstændig styr på det dernede." Kom det meget rapt fra Charlie.

"Jeg tror, du har fuldkommen ret. Du skal stå tidligt op, hvis du skal finde noget smuds på dem dernede." Sagde Peter smilende.

"Det er vist passende at besøge Indpakning. Det giver god mening. Nu har de jo også lige besluttet, at de vil lave så meget om, så vi må hellere være sikre på, at arbejdsforholdene kan understøtte alle forandringerne." Sagde Charlie entusiastisk.

"Ja og så kan du også se med dine egne øjne, at Hr. Macaroon tager sig rigtig godt af *Respektfuld udvikling af kulturen*." Svarede Peter.

"Ja det ville da være utrolig interessant at se, hvordan Hr. Macaroon er i gang med at implementere de strategiske tiltag. Det havde jeg slet ikke tænkt på." Charlie prøvede at underspile sin glæde over, at det var Indpakning, der var blevet udvalgt til den grundige inspektion.

"Så lad os komme afsted. Vi kan godt starte med den grundige inspektion først. Så kan du se alle de mange forskellige variationer, vi har inden for indpakning. Hr. Macaroon og hans afdeling er utrolig kreative og kompetente." Peter var på vej over mod døren.

"Vi plejer godt nok at starte med den generelle inspektion af hele organisationen, før vi..." Charlie skulle lige til at forklare Peter om logikken bag først at danne sig et generelt billede og dernæst fokusere ind på specifikke aspekter under den grundige inspektion. Charlie var faktisk ret sikker på, at det alt sammen var beskrevet i det materiale, som Peter havde modtaget forud for dagens besøg.

Men så kom Charlie pludselig i tvivl om, hvad der faktisk stod i det brev, Peter havde modtaget tidligere på måneden. Dem i Servicecentret blev ved med at foretage ændringer i det materiale, der blev sendt ud før kundebesøgene. Det hed sig jo, at det var for at forbedre kundeoplevelsen, men det føltes mest som forsøg på at gøre det vanskeligere for arbejdsmiljøkonsulenterne at udføre deres arbejde.

Charlie skulle selvfølgelig have læst brevet i morges, før han kørte ud til *Den Gyldne Karamel*, men det havde han jo ikke nået på grund af al den snak om Willy Wonka, som hans hustru var blevet ved med at vende tilbage til. Og nu stod han her, og der var ikke noget at gøre andet end at acceptere Peters forslag. "Det er helt fint at starte med den grundige inspektion."

"Pragtfuldt." Svarede Peter, "Jeg glæder mig også til at se, hvordan *Respektfuld udvikling af kulturen* har det, og hvad den indtil videre har fundet på af interessante ting."

"Hende havde jeg fuldkommen glemt alt om." Svarede Charlie, mens han forsøgte at skjule et smil.

Da de rejste sig og gik over mod døren, var Charlie overbevist om, at han hørte lyden af en hale, der plaskede i kaffekoppen. Charlie var slet ikke et sekund i tvivl om, at det var den lille fisk med bowlerhatten, der slog saltomortaler i kaffekoppen. Det krævede en masse viljestyrke af Charlie ikke at vende sig om.

En verden fuld af sløjfer, lykønskingskort, fløjlsbånd, stikkelsbærtærte og knus

I det Charlie og Peter trådte ind i Indpakning, blev de mødt af en verden fuld af æsker i alle mulige størrelser, former og farver. Der hang satin- og fløjlsbånd samt sløjfer ned fra loftet. Der var lykønskingskort, der glimtede, duftede, kunne spille sange, og nogle var formet som fyldte chokolader eller slikkepinde. Charlie var fuldkommen overrumplet af alle de farver, former, glitter, guld, og han kunne ikke lade være med at tænke på sin datter, Laura, som ville have været fuldstændig i ekstase, hvis hun fik lov til at blive sluppet fri i sådan et rum, der mest af alt mindede om et eventyr. Charlie var faktisk i tvivl, om hun nogensinde ville komme ud igen. Hun ville i hvert fald kunne bruge mindst et par måneder i det her rum, før hun ville være færdig med at udforske alle båndene, kortene, æskerne, silkepapiret, sløjferne og alle de andre herligheder, der fyldte dette rum op.

Efter de havde haft lidt tid til at inspicere alle detaljerne, kom Hr. Macaroon over til dem for at byde dem velkommen. Han så mindst lige så glad og travl ud, som da de havde mødt ham tidligere ude i gangen. "Goddag Hr. Pekan og Hr. Barsk, det er så dejligt at se jer begge to igen. Hvad skylder jeg æren?" Spurgte Hr. Macaroon.

"Det er Marsk og ikke Barsk." Svarede Peter og fortsatte. "Vi er her fordi, Charlie, som du er bekendt med, kommer fra Arbejdstilsynet, og han er på besøg i dag for at inspicere fabrikken. Han skal både foretage en generel inspektion og en mere grundig inspektion, og vi tænkte, at det kunne give mening, at den grundige inspektion blev foretaget her i Indpakning. Det er et par år siden, vi var her sidst, og tænkte, at det nu var passende, at vi kom igen. Vi håber ikke, at det forstyrrer jer?"

"Nej på ingen måde." Svarede Hr. Macaroon, "Det er faktisk en ære. Vi kærer meget om arbejdsforholdene i vores afdeling. Hver gang der har været inspektion de sidste fem år, har jeg gået med mine fingre krydset nede i lommen og håbet på, at vi blev udtrukket. Og så sker det i dag, og det gør mig umådelig glad og stolt. Hvis jeg havde vidst det tidligere i dag, ville jeg have dekoreret hele rummet ordentligt. Jeg kunne have lavet et kæmpe display, så du kunne have set alle de design, vi har anvendt gennem de sidste to år. Det har jeg altid drømt om at få lov til. Det ville være så smukt, og jeg har faktisk gemt prøver af alle de æsker, bånd, kort og sløjfer, vi har anvendt de sidste tre år."

Hr. Macaroon lyste op i et kæmpe smil og slog hænderne sammen, "Og ved du hvad, hvis jeg havde vidst, vi var de udvalgte i år, så havde jeg bagt en kage. Det havde jeg altså!!! Eller det vil sige, jeg ville nok have bedt min hustru om det. Hun laver den mest fortryllende stikkelsbærtærte. Når du smager den, så føles det som om englene synger for dig. Hr. Macaroon kom helt til at klukke, så hele hans lille tætte gespenst var ved at revne af stolthed. "Jeg vil med glæde hente noget kage til os i kantinen, Penelope laver også nogle gode kager. Jeg kunne eventuelt også tage en kop kaffe med til os. Kunne det være en idé?" Hr. Macaroon var allerede på vej over mod døren.

"Ingen kaffe til mig, ellers tak." Charlie fik svaret meget hurtigt. Og han skulle lige til at fortælle Hr. Macaroon, at det slet ikke havde været muligt at bage en kage til anledningen eller pynte afdelingen op, for de grundige inspektioner var altid uanmeldte. Hele formålet var jo at få indblik i hverdagens praksis. Men det nåede han slet ikke, fordi lige pludselig stod Hr. Macaroon foran ham og var så entusiastisk, at han afbrød hans tanker.

"Det er bare sådan en ære, må jeg ikke godt have lov til at give dig et knus?" Strålede Hr. Macaroon.

"Jeg plejer ikke at kramme folk, jeg ikke kender, kunne vi ikke nøjes med at give..." Charlie prøvede at være formel her.

"Århhh hold nu op!" Udbrød Hr. Macaroon hjerteligt, "Kom her dit store brød og giv mig et knus. Det er en helt særlig dag." Og så gav Hr. Macaroon Charlie, der så meget forbløffet ud, et kæmpe knus.

Hvordan big data og smag i chokolade sagtens kan gå hånd i hånd med hinanden

”Min hustru bliver så glad, når hun hører, at vi i min afdeling har haft besøg fra Arbejdstilsynet. Hun ved, hvor meget det betyder for mig, at arbejdsforholdene er i orden.” Hr. Macaroon kunne slet ikke stoppe med at grine. ”Jeg kan simpelthen bare ikke forstå, at det blev vores tur i år. Jeg har så meget, jeg gerne vil vise dig.

Vi har dokumenteret alt de sidste fem år, fra den første idé blev tænkt til den sidste æske blev sendt af sted. Vi sender endog evalueringsskemaer til vores kunder og beder dem om at fortælle os, hvad de synes om indpakningen, designet, silkepapiret og selve leveringen. Vi spørger dem også, om de har nogle nye ideer eller særlige ønsker. Vi har samlet alle de informationer i vores database. Vi har flere tusinde svar fra kunder, butiksejere, salgspersonale og reklamebureauer.

Du ved slet ikke, hvor detaljeret vores viden om kunderne er. Jeg tør godt vædde på, at hvis du giver mig din adresse og din hustrus navn – jeg ville også have spurgt til hendes alder – jeg har af bitter erfaring lært, at det gør man ALDRIG. Man spørger heller aldrig andre om det, heller ikke selvom hun ikke er der. Det er sikkert som Amen i kirken, at hun finder ud af, at du har afsløret hendes alder, og så har vi balladen.

Men jeg tror, at selv uden at vide hendes alder, at jeg ville være i stand til at fortælle dig lidt om hendes præferencer inden for smag i chokolade. Så hvad hedder hun, og hvor bor I henne?” Hr. Macaroon så spændt op på Charlie.

”Jeg er altså slet ikke sikker på, at vi har tid til alt det her. Det er virkelig meget elskværdigt af dig, og jeg bliver ret rørt af at høre, hvor dedikeret du er til dit arbejde, men jeg er her altså for at inspicere arbejdsforholdene, så kan vi ikke fokusere på det?” Da Charlie så skuffelsen i Hr. Macaroons ansigt, skyndte han sig at tilføje, ”Måske vi kan finde tid til det, når vi er færdige med den formelle del af besøget.”

Charlie så, hvordan Hr. Macaroons ansigt lyste op, og det fik ham til at fortsætte, ”Så kan du måske fortælle mig, hvad min hustrus smag i chokolade er. Vi har været gift i sytten år nu, og det er stadig en stor gåde for mig, hvad hun bedst kan lide. Og hun nægter at fortælle mig det og bliver ved med at sige, at når jeg kender hende godt nok, så vil jeg vide det.” Charlie sukkede lettet, da han så glæden brede sig hen over Hr. Macaroons ansigt. ”Vi må dog nok hellere starte med den formelle del, tror du ikke... du ved man må yde, før man kan nyde.”

”Århhhh hvor har du ret Hr. Marsk. Det er lige præcis, det jeg også altid siger.” Svarede Hr. Macaroon tilbage.

At stå med hovedet mellem benene, slå saltomortaler og forsøge at smile på samme tid kan få en ellers fornuftig mand til at miste pusten

Charlie bukkede sig ned og åbnede sin attachemappe for at finde arbejdsmiljøevaluerings-skemaerne frem. Han greb sig selv i at tænke, hvor befriende det var, at alting lige nu og for første gang, siden han kom i morges, føltes helt normalt. Hr. Macaroon var måske lige lovlig snaksaglig og hjertelig, men han virkede som en fornuftig mand, der tog arbejdsmiljøet alvorligt. Måske ville den her inspektion alligevel forløbe helt fint og efter reglementet.

Lige idet Charlie skulle til at tage arbejdsmiljøevalueringsskemaerne op af tasken, hørte han nogen huje bag ham. Han kiggede imellem sine ben og lige der, kun et par meter bag ham stod *Respektfuld udvikling af kulturen*. Hun stod ovre ved et bord og legede med silkebånd og smilede til Charlie. Charlie slog næsten en saltomortale lige der midt på gulvet af overraskelse og begejstring over at se *Respektfuld udvikling af kulturen* igen.

Charlie smilede tilbage til hende, men kom så til at tænke over, om det måske lignede, at han var sur, fordi han stod med hovedet den forkerte vej. Måske var det bedre, hvis han prøvede at se mere gnaven ud, for så ville det fra *Respektfuld udvikling af kulturens* perspektiv - der jo stod med hovedet den rette vej - se ud som om han smilede. Og han var så glad for at se hende igen, at han ikke ville risikere at gøre hende ked af det eller utryk på nogen måde, så han forsøgte at smile og se gnaven ud på samme tid.



"Er der noget i vejen med din ryg?" Spurgte Peter forsigtigt.

"Har du brug for hjælp til at komme op igen?" Hr. Macaroon fulgte op på, hvad Peter havde spurgt om. "Har du brug for at ligge lidt ned? Jeg kan uden problemer skaffe en stol og et tæppe til dig."

"Nej! Jeg har det helt fint!" Charlie råbte og rejste sig op så hurtigt, at han blev svimmel og tabte alle papirerne på gulvet. "Jeg skal bare lige finde de rigtige skemaer." Stammede han. Charlie kunne ikke længere råbe, for nu var han faktisk lige ved at besvime. Peter skyndte sig at tage Charlie under armen for at hjælpe ham med at blive stående på benene.

"Måske vi alligevel får brug for den stol. Vil du være så venlig at tage stolen ovre i hjørnet Hr. Macaroon og komme herover med den og gerne så hurtigt som muligt." Prustede Peter.

"Selvfølgelig!" Svarede Hr. Macaroon og skyndte sig alt, hvad han kunne over i hjørnet. Det var noget strabadsfyldt for den lille tætte mand, der nok brugte mere tid på at spise stikkelsbærtærte end på at dyrke motion. Mens han stavrede over mod hjørnet efter stolen og tilbage igen mumlede han; "Åh nej, åh nej, åh nej" for sig selv.

Charlie var ikke særlig begejstret ved tanken om, at han var nødsaget til at sætte sig ned, lige som de skulle til at påbegynde inspektionen. Det var jo på grund af inspektionen, at han var der i dag, og han havde allerede brugt meget mere tid på *Den Gyldne Karamel*, end der normalt var afsat til den slags rutinebesøg. Ikke fordi der var meget ved besøget, der indtil videre bare havde mindet om at være rutine.

Men uanset hvor lidt Charlie ville være ved det, så var der ikke andet at gøre end at sætte sig i den stol, som Hr. Macaroon kom stavrende med.

Mens han sad der i stolen, følte han sig virkelig patetisk. Hvis bare han havde lyttet til doktor Jansen og spist sine mellemmåltider, så var intet af dette sket. Og for at gøre det hele værre, så kom *Respektfuld udvikling af kulturen* løbende med en kold klud og et stort glas rød jordbærlimonade med et stribet sugerør og en papirparaply i.

Hun kravlede op på skødet af Charlie og lagde straks kluden på hans pande og satte glasset med jordbærlimonade så tæt op i ansigtet af Charlie, at han fik papirparaplyen i øjet, hvilket bare medførte, at en stor del af jordbærlimonaden røg ud over kanten på glasset og ned over Charlies skjorte.

Det lykkedes Charlie at ignorere smerten fra papirparaplyen, han havde fået i øjet, og han skyndte sig – så meget som det er muligt at skynde sig, når man er på nippet af at besvime – at få fremstammet med en meget svimmel og spinkel stemme, at det ikke betød noget som helst med jordbærlimonaden ud over skjorten. Han var ikke særlig glad for den skjorte alligevel.

Charlie ville virkelig ikke gøre *Respektfuld udvikling af kulturen* bekymret på nogen måde, hun havde været gennem rigeligt. Hun smilede til ham, mens han sad der helt sølle under tæppet, med jordbærlimonade ud over det hele og det ene øje halvt lukket, fordi det stadig sveg efter papirparaplyen var kommet lidt for tæt på.

Efter et stykke tid begyndte Charlie at få det bedre, og svimmelheden aftog. *Respektfuld udvikling af kulturen* bemærkede det med det samme og spurgte Charlie, om han havde lyst til at se hendes yndlingsbånd.

"Selvfølgelig har jeg det." Svarede Charlie.

"Vidunderligt!" Sagde *Respektfuld udvikling af kulturen* og fortsatte; "Mit yndlingsbånd er det gule i velour med kirsebærrene på. Det næstbedste er det hvide- og blåternede med de gule påskekaniner på, som vi brugte til påske for to år siden. Og så er der det cremefarvede bånd med de lysebrune små sløjfer på... men vent, der er også det pink satinbånd med de orange hjerter... åhhhh." *Respektfuld udvikling af kulturen* sad stille et øjeblik og tænkte sig godt om, før hun fortsatte.

"Måske det skulle være min nummer to i stedet for det blå- og hvidternede med de gule påskekaniner på, for jeg kan virkelig godt lide det pink satinbånd med de orange hjerter på. Jeg har faktisk spurgt Hr. Macaroon, om han ikke nok vil bestille det igen, men det siger han, at han ikke vil." *Respektfuld udvikling af kulturen* surmulede lidt, mens hun sagde det. "Han siger, at de allerede har bestemt sig for de farver, de vil bruge til Valentines Day, og der er ikke noget med hjerter med i år."

"Nej det inkluderer kun grønne og lilla farver og udelukkende ovale æsker." Charlie var faktisk lidt overrasket over, at han kunne huske det fra samtalen tidligere på dagen mellem Peter og Hr. Macaroon.

"Jo, men ser du..." Kom det stille fra Hr. Macaroon, der stod ved siden af Charlie og holdt fast i stolen for at være sikker på, at Charlie ikke blev svimmel igen. Det ville virkelig være uheldigt, hvis arbejdsmiljøkonsulenten fra Arbejdstilsynet ville besvime, før inspektionen overhovedet var gået i gang endnu. "Det er ikke kun lilla og grønne farver og ovale æsker, vi bruger i år." Hr. Macaroon skyndte sig at fortsætte, "Vi har tilføjet nogle enkelte farver, et mønster og en enkelt æskefacon."

"Jamen det er da ikke mere end et par timer siden, at du stod ude i gangen og fortalte Peter, at dette år ville du udelukkende bruge lilla og grøn samt ovale æsker til Valentines Day. Hvad er der sket siden? Har markedsanalytikerne advaret dig mod den farvekombination og æskefacon?" Spurgte Charlie noget forbløffet over dette pludselige skifte i valg af farver og faconer.

"De udtrykte godt en eller anden form for reservationer især i forbindelse med sammensætningen af farver." Svarede Hr. Macaroon, "Men de kunne ikke sige så meget, fordi – ifølge deres databaser – så var det ikke en kombination, nogen nogensinde før havde brugt til Valentines day. Nogen havde brugt grøn, men så havde det været sammen med rød eller pink. Ingen af analytikerne havde hørt om eller kunne finde data på lilla og Valentines Day, og det førte selvfølgelig til en del reservationer og bekymring.

Derudover var det ikke muligt for dem at udregne nogen form for indikation for, om folk ville kunne lide kombinationen af grøn og lilla. For et par år siden havde vi kombineret lilla med gul til påske, men som Hr. Sten fra Analyseenheden sagde, så er det ikke muligt at sammenligne tilfredshedsfaktorer fra påske med dem fra Valentines Day." Hr. Macaroon tøvede lidt før han fortsatte, "Men det var nu egentlig ikke, fordi analytikerne var i tvivl, at vi tilførte nogle farver og faconer."

"Hvad skyldtes det så...? Og har nogen overhovedet informeret Peter, jeg mener Hr. Peka om de her pludselige ændringer i den strategiske kurs?" Charlie var – mildest talt – noget forbløffet. "Fordi jeg er da ret sikker på, at jeg hørte dig ude på gangen for kun nogle få timer siden fortælle Hr. Peka, at ifølge den nye strategi, så ville du kun bruge lilla og grøn samt ovale æsker. Er der noget jeg har misforstået her?"

Charlies svimmelhed var fuldkommen forsvundet nu, og han fortsatte derfor ufortrødent inden Hr. Macaroon kunne nå at sige noget. "Og med hensyn til dine analytikere, så er det mig simpelthen en gåde, hvad det er de laver. Jeg er sikker på, at de ikke vil få svært ved at finde data, der kan støtte op om, at et pludseligt skifte i strategisk fokus inden for et par timer uundgåeligt vil have seriøse konsekvenser for organisationen."

Hvordan Frank Sinatra og Birkin tasker kan finde sammen

Charlie havde fuldstændig glemt, at *Respektfuld udvikling af kulturen* sad på hans knæ, men det blev han hurtigt mindet om, da han lige pludselig hørte én nynne, hvad der mest af alt lød som Frank Sinatras *"That's life"*. Han kiggede ned på sit ben for at erfare, at *Respektfuld udvikling af kulturen* så en smule skræmt ud og holdt sig for ørerne, mens hun nynnede lige så stille. Charlie lyttede grundigt efter, og efter et par sekunder var han ikke længere i tvivl. Det var *"That's life"* som *Respektfuld udvikling af kulturen* nynnede.

Charlie fortrød øjeblikkeligt, at hans temperament var løbet af med ham og for at få hende i bedre humør, begyndte han at nynne med på melodien. Dette på trods af, at det hele blev en smule tragikomisk, da han kom til: *"But I can't let it, let it get me down, 'cause this fine old world, it keeps spinning around."* Men hans nynnen virkede. *Respektfuld udvikling af kulturen* flyttede hænderne fra sine ører. Hun kunne ikke lade være med at smile og gav ham et kæmpe knus.

"Du må ikke blive sur Hr. Marsk. Hr. Macaroon vil kun *Den Gyldne Karamel* det allerbedste og der er ikke nogen som kærer sig om virksomheden, som han gør. Han ændrede kun på farverne, fordi det ikke længere gav mening udelukkende at bruge lilla og grøn." Sagde *Respektfuld udvikling af kulturen*

"Ser du, Hr. Bars... Marsk, jeg mener Charlie." Hr. Macaroon begyndte tøvende, "Du har fuldkommen ret, vi havde besluttet os for udelukkende at bruge lilla og grøn til Valentines Day, men da jeg kom tilbage til afdelingen, sad Hr. Jones, dekoratøren hos Liberty og ventede på mig. Vi havde en aftale om at mødes i dag for at udveksle ideer til påske. Vi samarbejder altid om at organisere en stor fælles vinduesdekoration i et af deres store vinduer på den side, der vender ud mod Regent Street. Og netop i dag havde vi afsat tid til at brainstorme på den kommende påskedekorering.

Jeg var så begejstret for alle mine nye ideer til Valentines Day, at jeg slet ikke kunne lade være med at fortælle Hr. Jones omkring det hele. Og så viser det sig, at han lige for tiden er i gang med at udvikle ideer til en stor Valentines Day udstilling, og han kom lige fra et møde med Fru Potter, der er chefdekoratør ved Harrods. De havde fået den vidunderlige idé, at de netop denne Valentines Day ville samarbejde om et fælles tema, der skal hylde 10-års jubilæet for forlovelsen mellem Prins William og Hertuginde af Cambridge.

De søgte faktisk efter en tredje samarbejdspart, og da Hr. Jones så, hvor begejstret jeg var for Valentines Day og hørte om alle mine ideer, spurgte han, om ikke *Den Gyldne Karamel* havde lyst til at være denne tredje samarbejdspart. Hr. Jones skulle selvfølgelig lige snakke med Fru Potter om det først, men han var sikker på, at hun ville blive lige så begejstret, som han selv var.

Og før jeg nåede at se mig om, var Hr. Jones i færd med at ringe Fru Potter op, og hun var helt pjattet med ideen og ville gerne have, at vi gik videre med ideerne allerede nu, så hun kunne tage det videre til mødet med ledelsen senere i dag. Og så sad vi der alle tre – med Fru Potter over facetime – og udvekslede ideer og brainstormede om, hvordan vi på den mest respektfulde og anerkendende måde kunne hylde kærligheden mellem de to.

Og det vi blev enige om – og jeg er HELT vild med ideen – er, at eftersom hertuginde af Cambridge er helt pjattet med både chokoladekaramel og farverige tasker, og deres kærlighed er til inspiration for rigtig mange, så vil vi lave små hjerteformede chokoladekarameller. Og prøv så at høre her!” Hr. Macaroon var virkelig begejstret, og han havde svært ved at stå stille, så han skyndte sig at fortsætte, ”Faconen på æsken vil minde om hendes yndlingstaske – Birkin tasken – og vi vil dekorere den med en ægte hængelås, og i stedet for Hermes logoet vil vi sætte vores logo på tasken.

Den skal også have en strop og komme i en dust bag. Så nu kan enhver mand forkæle hende, han elsker med en ikonisk taske fyldt med chokoladekaramelhjerter uden at gå fallit. Er det ikke en fremragende idé?” Hr. Macaroon var helt ekstatiske. ”Og vi laver den i to forskellige størrelser og fire forskellige farver – støvblå, lilla, græsgrøn og orange. Det er lige præcis de farver, Kate, jeg mener Hertuginde af Cambridge holder så utrolig meget af. Samtidig er det farver, der understreger og spiller godt sammen med de farver, som både Harrods og Liberty havde tænkt, at de ville bruge til Valentines Day. Er det ikke fabelagtigt?”

Charlie havde ingen idé om, hvad han skulle sige. For det første, fordi han ikke var helt sikker på, hvad en Birkin taske var. Hans hustru havde muligvis nævnt det for ham på et tidspunkt, og han havde måske også set et billede af en i et modemagasin. Men lige nu og her havde han virkelig svært ved helt at genkalde sig et billede af, hvordan den så ud, og derved var det også en smule vanskeligt for ham at forestille sig, hvordan chokoladeæsken ville se ud.

Men han vidste, at tasker og især dyre tasker var meget afholdt af kvinder, så ideen med at lave chokoladeæsker, der lignede dyre tasker, som enhver lige pludselig ville have råd til, var en utrolig god idé. Han vidste også, at alt, der bare havde noget tilnærmelsesvis til fælles med Hertuginde af Cambridge, havde utrolige gode odds for at blive en kæmpe succes – ikke kun i England, men også ud over landets grænser. Han var dog stadig ikke meget for – og det var nok den del, der nagede ham mest – at støtte op omkring det pludselige skifte i strategisk fokus.

Når selv analytikere kan støtte op omkring ideen om chokoladeæsker, der ligner Birkin tasker

”Nå...” Charlie mumlede lidt her, ”Har I haft dette forbi jeres...”

”Analytikere” Hr. Macaroon afbrød Charlie her. Charlie nikkede, overrasket over, at Hr. Macaroon havde gættet hans tanker.

”Ja vi har forhørt os ved dem.” Svarede Hr. Macaroon; ”Og deres foreløbige analyser underbygger vores antagelser om, at det har potentiale til at blive en kæmpe succes. Og det selvom mange af analytikerne aldrig nogensinde har hørt om eller set en Birkin taske eller om chokoladeæsker, der er formet som en taske, for den sags skyld. Men kombinationen af Birkin taske, Hertuginde af Cambridge og chokoladekarameller indikerer, at der er 98% chance for medgang.” Hr. Macaroon var meget begejstret, ”De kan selvfølgelig ikke garantere noget som helst, men de er særdeles positive.”

”Åhhh, det forstår jeg.” Charlie lyttede nysgerrigt.

”Jeg beklager virkelig Hr. Pekan.” Udbrød Hr. Macaroon, ”Måske jeg skulle have indviet dig i disse ideer, før jeg sagde ja til Fru Potter og Hr. Jones. Jeg var bare så begejstret for, hvordan det hele udviklede sig, og jeg var ikke et sekund i tvivl om, at du ville støtte op omkring ideen. Men jeg tog måske fejl?”

”På ingen måde, Hr. Macaroon, du må på ingen måde undskylde noget her. Jeg er ekstremt begejstret og imponeret over dine kreative evner og taknemmelig for, at du har sørget for, at vi kan samarbejde med Harrods og Liberty til Valentines Day. Det overstiger mine vildeste drømme for *Den Gyldne Karamel*. Det er det helt rigtige at gøre her, og selvfølgelig skal du løbe med ideen, når den lige pludselig opstår. Jeg ville have følt, at jeg fejlede som leder, hvis du troede, at du først skulle ind og spørge om mit tilsagn. Jeg støtter op om det her 100%!” Peter gav Hr. Macaroon et kæmpe knus.

”Jeg havde aldrig været i stand til at komme på en så genial idé, og selvom jeg havde, så havde jeg aldrig været i stand til at realisere den. Du kender alle de her mennesker og ved lige præcis, hvad der skal til for, at drømmen kan blive til virkelighed. Det her er virkelig et eksempel på en respektfuld udvikling af vores kultur, synes du ikke?” Det sidste spørgsmål var fra Peters side rettet mod *Respektfuld udvikling af kulturen*, der hoppede op og ned på stedet i ren begejstring over, hvordan det hele havde udviklet sig.

”Det er det i den grad. Det er den mest vidunderlige og fantastiske idé, jeg nogensinde har hørt om. Og jeg vil have en i hver størrelse og farve.” Svarede *Respektfuld udvikling af kulturen* med et kæmpe smil.

Charlie begyndte at føle sig en smule svimmel igen, for der var ingen måde, at det fuldkomne geniale i den her idé, kunne benægtes på – uagtet, at det i den grad var en afstikker fra de oprindelige strategiske planer, og hvad der var blevet aftalt nogle få timer tidligere. Den mulighed, som Hr. Macaroon, Fru Potter og Hr. Jones havde udviklet i fællesskab var så

fabelagtig og magisk, at der ikke var en gran af tvivl hos Charlie. Det ville blive en ubetinget succes.

"Jeg er sikker på, at det vil overstige salget af vanilje og jordbær fudge, og det bedste er, at denne gang er vi velforberedte. Det er simpelthen en genistreg, det her!" Sagde Peter grinende.

Fra en arbejdspladsvurdering til udforskning af, hvordan man kan øge kendskabet til sit brand

”E r det tanken, at disse chokoladetasker skal sælges i samtlige af begge stormagasinerne shops?” Charlie var stadig lidt svimmel, så det kom lidt bag på ham selv at høre nogen som helst ord komme ud af hans mund. ”Det, jeg mener og vil spørge om, er, om det også er tanken, at de skal sælges i de nationale og internationale lufthavne?” Charlie vidste faktisk ikke, hvor de her spørgsmål, der kom ud af hans mund, reelt set kom fra. Han kunne jo godt høre, at det var ham, der stillede dem, men hvorfor han overhovedet gik ind i denne udforskning, kom lidt som en overraskelse for ham selv.

”Det ved jeg ikke endnu, vi er ikke blevet enige om alle detaljerne endnu.” Svarede Hr. Macaroon, ”Men det er en virkelig god idé. Det havde jeg slet ikke tænkt over, men det ville da være en alletiders løsning! Jeg skal se, om jeg kan få fat i Frøken Frosting fra Logistik og sørge for, at hun deltager i de diskussioner, hvor vi skal snakke om distribution.”

”Men hun er ikke ansat her længere.” Sagde Peter, ”Hun afleverede sin opsigelse for et par uger siden. Hun er blevet tilbudt et job hos Chip Chop Chokolade. Hun skal være en del af deres russiske eventyr. Russerne er efter sigende helt vilde med deres skumfidus-chokoladebarer, og hun skal sørge for, at de finder vej helt til Mongoliet. Hun har underskrevet en treårig kontrakt ved dem, så hende tror jeg ikke, vi skal regne med i denne omgang.”

”Okay, det kan jeg godt se.” Hr. Macaroon lød lidt usikker, ”Hvem kan jeg så regne med vil hjælpe med logistikken i det her samarbejde?”

”Jamen...” Peter rømmede sig, ”Ikke rigtig nogen på nuværende tidspunkt er jeg bange for. HR er i gang med at lave en ny jobbeskrivelse, så jobbet kan blive annonceret. Jeg skal mødes med dem senere i eftermiddag, hvor vi skal gennemgå detaljerne i jobopslaget, men jeg er bange for, at det ikke er til meget hjælp i forhold til den her situation.”

”Men I er nødsaget til at få nogen til at kigge det her grundigt igennem. Det er en kæmpe mulighed for at øge jeres brand-kendskab og virkelig sætte *Den Gyldne Karamel* på verdenskortet.” Charlie var meget entusiastisk. ”I er nødsaget til at smede, mens jernet er varmt her. Prøv lige at forestille jer den pressedækning, dette vil kunne tiltrække. Det kan blive en global darling det her!!! Alle kender til eventyret om Kate og William. Næsten alle kvinder elsker chokolade, hjerter og karamel, og hvem vil ikke gerne have en sød designertaske – eller måske endda to – og gerne både en lille og en stor.

Hvis I spørger mig, så skulle Kates søde tasker ikke kun sælges i Harrods og Liberty. Hvis jeg var jer, så ville jeg sørge for, at I også får rettighederne til at distribuere og sælge de her vidunderlige søde tasker til alle JERES kunder.” Charlie var virkelig engageret og begyndte selv at blive mere og mere varm på ideen og alle de muligheder, der fulgte med.

”Det er en virkelig god idé.” Sagde Peter.

"Det er det i den grad!" Charlie kunne ikke undertrykke sin begejstring, "Det kan jo ikke passe, at man kun kan få fat fingrene i en af Kates søde tasker, hvis man bor i London eller er ude og rejse internationalt. Jeg er sikker på, at forstædernes dronninger ville sætte pris på at få deres egen søde Kate-taske. Tror I ikke?"

"Det er da en kæmpe fejl, hvis den kun tilbydes til de trendy indbyggere i London." Charlie fortsatte, han følte sig virkelig i stødet her, "Jeg tror faktisk også, at alle de små prinsesser i Lancaster, Manchester, York, ja alle steder for den sags skyld også vil have deres egen version af Kates søde tasker. Tror du ikke?" Charlie kiggede på *Respektfuld udvikling af kulturen*, idet han foreslog det sidste.

"Jo, og de skal være mindre end de voksnes og glitre og funkle!" *Respektfuld udvikling af kulturen* hvinede, mens hun hoppede op og ned og slog hænderne sammen i begejstring og gav Charlie et kæmpe knus. "Du er genial Charlie!" Sagde hun, og det fik Charlie til at grine og give *Respektfuld udvikling af kulturen* en ordentlig svingtur, hvilket kun fik hende til at hvine endnu mere henrykt, og Charlie havde svært ved selv at stoppe med at grine.

Hvem vidste, at en svingtur kunne være så farlig, at sikkerhedsvagten bliver tilkaldt

Charlies smil stivnede dog nogle få sekunder senere, da han opdagede, hvor rådvilde Peter og Hr. Macaroon så ud. Helt ærligt, så de faktisk næsten skræmte ud, og Hr. Macaroon havde tabt kæben. Charlie satte *Respektfuld udvikling af kulturen* forsigtigt ned på jorden og rømmede sig.

"Jamen hvad ved jeg, jeg er jo bare en arbejdsmiljøkonsulent. Jeg ved ingenting om chokolade eller logistik. På nær, at jeg selvfølgelig holder af at nyde det en gang imellem." Charlie prøvede at lyde jovial, men der var ikke nogen, der grinede eller forsøgte at skjule et smil. Hr. Macaroon havde fuldkommen tabt mælet, og Peter forsøgte forgæves at finde de rette ord.

"Altså chokoladen, ikke logistikken, det var det, jeg mente, at jeg nød, man kan jo ikke nyde logistik... ikke på den måde... selv ikke på *Den Gyldne Karamel*..." Charlie begyndte at føle sig en smule nervøs og hans hjerte begyndte at slå hurtigere. Hvad var det, der foregik, hvad havde han gjort? *Respektfuld udvikling af kulturen* tog hans hånd og gav den et klem, mens de alle fire stod der og ikke vidste, hvad de skulle sige til hinanden.

Stilheden var larmende, og Charlie var lettet, da Peter endelig åbnede munden for at sige noget. "Du gode Gud Charlie, jeg havde absolut ingen idé om, at du var så interesseret i chokolade og logistik... Jeg troede kun, at det var bordskånerne, der kunne begejstre dig i den grad." Peter kunne ikke lade være med at smile. Det var dog slet ikke hans mening at nedgøre bordskånerne, så han fortsatte hurtigt, "Og jeg kan i den grad godt forstå, at du er meget entusiastisk over at quizze med dem. Det er en virkelig god idé, I har udviklet der."

"Det synes jeg også, men..." Charlie skulle lige til at sige noget om, at man faktisk ikke helt kunne sammenligne de to situationer, og at han nok skulle blande sig udenom nu og holde sig til det, han vidste noget om, men Peter afbrød ham. "De ideer, du har præsenteret her, og den entusiasme, som du udstråler, når du taler om de her ting... Det er virkelig en øjenåbner for os og noget helt andet end det, vi er vant til."

"Jovel, men måske er det på tide, at vi retter fokus mod noget andet." Svarede Charlie med en bestemt stemme, "Skulle vi ikke til at komme i gang med den arbejdspladsvurdering?"

Idet han sagde det, slap *Respektfuld udvikling af kulturen* sit tag i hans hånd og så skuffet ud. Charlie kunne mærke, hvordan hans hjerte sank ned. Men han vidste virkelig ikke, hvad ellers han skulle sige. Han havde fuldkommen mistet enhver form for kontrol med situationen, og han havde ingen fornemmelse af, hvor Peter ville hen med det, han sagde. Og han anede ikke, hvad der var det rigtige og forkerte at gøre lige her og nu. Han satte sig på hug foran *Respektfuld udvikling af kulturen* og prøvede at finde på noget bare nogenlunde sammenhængende at sige, men ordene ville ikke finde deres vej. Hvordan i alverden var han havnet i den her bizarre situation?

Han kunne mærke en snurrende fornemmelse i sin krop og hoved og kiggede bedrøvet på *Respektfuld udvikling af kulturen*, der så utrolig skuffet ud. For at gøre det hele værre, kunne Charlie se, at Peter og Hr. Macaroon stod tæt på hinanden bagerst i rummet, og det lignede, at de var optaget af en ret intens diskussion. Charlie kunne se, at Hr. Macaroon kaldte en over til dem, og så begyndte de også at debattere med ham.

Fyren, de havde kaldt over, var klædt meget formelt, og idet de tre snakkede sammen, kunne Charlie se, at de kiggede over på ham med et fast blik. Charlie sukkede og sagde til sig selv, at det kun kunne være en sikkerhedsvagt. De må tro, at jeg er blevet fuldkommen tosset, og nu sender de en sikkerhedsvagt herover for at eskortere mig ud. Du gode Gud, hvordan kunne det komme så vidt? Det forbandede blodsukker, hvis bare han havde spist en muslibar, en lille pakke rosiner, nogle mandler eller bare en banan, så var intet af det her sket.

Jeg er en fornuftig og pålidelig mand. Jeg har aldrig haft så meget som en eneste klage, og nu er jeg ved at blive smidt ud af en sikkerhedsvagt. Hvem ved, måske de allerede har tilkaldt politiet.

Og det passede, Charlie havde alle dage passet sit arbejde ordentligt, og hans kunder havde aldrig nogensinde overvejet at klage over hans inspektioner.

Han var en velrespekteret arbejdsmiljøkonsulent og leder, og han var flere gange blevet indstillet til at være månedens medarbejder for sit engagement, dedikation og lyst til at følge reglementerne og de angivne procedurer. Så det var forståeligt, at han var meget utryg ved den nuværende situation. Ikke desto mindre og selvom Charlie virkelig forsøgte, alt han kunne at komme frem med en løsning på den misere, han havde fået skabt omkring sig, så var Peter, Hr. Macaroon og den formelt klædte herre på vej over mod ham.

Når den du tror er en fjende, viser sig at være en allieret

Da den formelt klædte herre, Peter og Hr. Macaroon var et par meter væk fra Charlie, rejste han sig abrupt op og holdt hænderne højt over hovedet. "Jeg går frivilligt, du behøver ikke følge mig ud. Hvis I bare vil pege i retning af den nærmeste udgang, så skal jeg nok selv finde vej ud!"

Peter, Hr. Macaroon og den formelt klædte herre stoppede og så overrasket på Charlie. "Nej nej nej Charlie, sænk nu dine arme. Vi vil ikke have, at du går." Udbrød Peter hjerteligt. "Tværtimod, vi vil spørge, om du ikke vil blive."

"Hvad, det forstår jeg ingenting af." Charlie sænkede langsomt armene, mens han sagde det. Han holdt godt øje med den formelt klædte herre. Han turde ikke tage nogle chancer her.

"Det her er Hr. Talknuser, en af Hr. Macaroons mest værdsatte medarbejdere. Han har ansvaret for alle vores analyser og alle de interne auditeringer, vi foretager." Svarede Peter.

"Åhhh, det vidste jeg ikke." Charlie var noget overrasket, "Så du er ikke en sikkerhedsvagt?"

"Nej overhovedet ikke." Svarede Hr. Talknuser med den mest imødekommende og venlige stemme, Charlie nogensinde havde hørt. "Det eneste, jeg holder vagt med, er databaserne over på computerskærmene derovre." Hr. Talknuser pegede på de fire skærme, der stod ovre i hjørnet, "Og så selvfølgelig også Fru Macaroons stikkelsbærtærte. Vi kan jo ikke have, at nogen tiltusker sig et stykke før eftermiddagskaffen vel!" Hr. Talknuser sagde det med et glimt i øjet.

Charlie var virkelig lettet. Han havde et kort øjeblik troet, at hans dage som arbejdsmiljø-konsulent havde været talte.

"Vi vil gerne invitere dig til at fortsætte samtalen om distributionskanaler og den videre udvikling af Kates chokoladetasker, var det ikke, hvad du kaldte dem?" Spurgte Peter.

"Det var Kates søde tasker og ikke chokoladetasker, jeg kaldte dem." Svarede Charlie.

"Der kan du bare se, vi har virkelig brug for, at du deltager i det her møde! Det vil ikke tage lang tid, en times tid, vil jeg tro." Sagde Peter.

"Hvem deltager i mødet?" Charlie var stadig ikke helt tryk ved situationen, "Bliver det Hr. Macaroon, Hr. Talknuser, dig og hvem mere?" Der var noget ved ham Hr. Talknusers udseende, som stadig mindede Charlie lidt for meget om en sikkerhedsvagt.

"Nej det vil kun være dig, mig og Hr. Macaroon." Svarede Peter. "Vi har spurgt Hr. Talknuser, om han vil hjælpe med arbejdspladsvurderingen, mens vi taler sammen. Han har tilbudt at samle alt det materiale, som du har brug for, sammen, og så kan du gennemgå det bagefter, enten her eller på dit kontor, afhængig af, hvad der passer dig bedst."

"Jeg forstår." Sagde Charlie og fortsatte, "Hvad med *Respektfuld udvikling af kulturen*, deltager hun også?"

"Det går jeg da stærkt ud fra, at hun gør. Gør du ikke?" Hr. Macaroon så hjerteligt på *Respektfuld udvikling af kulturen*, idet han sagde det. *Respektfuld udvikling af kulturen* så både udforskende og en lille smule tilbageholdende på Charlie, men da han sendte hende et smil, nikkede hun resolut.

Når en test af andre ender med at blive en test af dig selv

”Jamen så er det jo besluttet.” Charlie kløede sig i håret, han var stadig en smule forvirret. Tilbuddet var virkelig appellerende. Og for at være helt ærlig, så havde Charlie mere lyst til at udforske distributionskanaler for Kates søde tasker, end han havde lyst til at udføre en arbejdspladsvurdering. Og eftersom Charlie var tilfreds med sit arbejde, så kom den her fornemmelse noget bag på ham. Han var fuldkommen overbevist om, at Hr. Macaroon og Hr. Talknuser havde registreret alle de risici, de var stødt på, og der var ingen tvivl om, at de afholdte alle de nødvendige interne inspektioner, så der var reelt set ikke behov for, at både han og Hr. Talknuser udførte arbejdsmiljøvurderingen.

Og nu, hvor Charlie kiggede lidt mere grundigt på Hr. Talknuser, så kunne han godt se, at han lignede en kompetent og driftig ung medarbejder, der både kunne lære noget og styrke sin selvtillid ved at få indsigt i de udfordrende og berigende aspekter ved at gennemføre arbejdsmiljøvurderinger.

Jo mere Charlie tænkte over det, jo mere fornuftigt virkede det at give den unge mand en chance. Charlie havde næsten taget ham for at være en sikkerhedsvagt, men det havde jo udelukkende været Hr. Talknusers formelle og seriøse udseende, der et sekund eller to havde ledt Charlie på afveje.

Men for lige at være helt sikker på, at Hr. Talknuser var opgaven værdig, måtte Charlie hellere lige stille ham et par testspørgsmål. ”Nå Hr. Talknuser, hvis du får lov til at indsamle alle de relevante data, så jeg bagefter kan udføre arbejdspladsvurderingen, så er det nødvendigt at du kigger på både...”

”Vores generelle retningslinjer vedrørende arbejdsmiljø.” Hr. Talknuser afbrød Charlie.

”Ja og...” Charlie var ret overrasket over den unge mands engagement.

”Og du skal også vide, hvem der er ansvarlig, og hvad vores præcedens er, hvis uheldet er ude.” Hr. Talknuser fortsatte, ”Og du har brug for en grundig beskrivelse af de fysiske og psykiske risici, som medarbejderne er udsat for på arbejdspladsen. Og grunden til, at du har brug for disse, er, så du kan få indsigt i, hvordan vi assisterer medarbejderne med at løse de problemer, som kan forårsage skader på arbejdspladsen. Ydermere vil disse beskrivelser øge vores viden om, hvordan vi på bedste vis kan lave forebyggende initiativer som efteruddannelse og træning.”

Charlie var fuldkommen overrumplet og imponeret, ”Du gode Gud, hvor har du dog fundet den her unge mand henne Peter?”

”Han ansøgte om et praktikforløb, og Hr. Macaroon insisterede på, at vi skulle tage ham ind, selvom vi lige havde aftalt, at vi ikke ville have praktikanter det pågældende år. Men du ved, hvordan Hr. Macaroon er, når han ombestemmer sig for noget, så er det ikke så let at tale ham fra det igen og som oftest af en særdeles god grund. Så vi tog ham ind, og han har ikke fået lov til at rejse siden. Han er meget værdsat. Hr. Talknuser, Tim som han hedder, skrev faktisk sit

speciale om det psykiske arbejdsmiljø på *Den Gyldne Karamel*. Det er på grund af ham, at vi hver mandag morgen og fredag eftermiddag har 15 minutters taichi nede i kantinen." Fortalte Peter.

"Jeg ved ikke helt om det med taichi, det kunne godt være en afstikker. Men jeg kan godt garantere dig, og her taler jeg udelukkende ud fra en professionel vurdering, Hr. Talknuser, Tim, har et helt særligt naturtalent for det her." Charlie smilede stolt, mens han sagde det, "Og vidste jeg ikke bedre, ville jeg tro, at du havde arbejdet for Arbejdstilsynet tidligere." Det sidste var rettet mod Tim.

"Jeg kan forsikre dig Hr. Marsk, at det har jeg ikke. Men der er ingen tvivl, skulle jeg nogensinde miste mit arbejde her ved *Den Gyldne Karamel*, så ville det første sted, jeg ville sende en ansøgning til, være Arbejdstilsynet." svarede Hr. Talknuser, jeg mener Tim. "Jeg er meget imponeret over den måde, I arbejder på innovative måder med at øge folks viden om og indsigt i, hvordan det fysiske og psykiske arbejdsmiljø kan styrkes. Ideen med bordskånerne er genial, og jeg har nok quizzet med min forlovede mere end 50 gange. Jeg er meget imponeret over kreativiteten her. De bordskåner er en fantastisk måde at kombinere læring og leg på."

"Jeg tror måske, du er det første menneske, jeg har mødt, der har følt det sådan." Hviskede Charlie. Ordene var mest rettet mod ham selv, men han blev pludselig klar over, at han var kommet til at sige dem højt, fordi Hr. Talknuser kiggede forbløffet på ham. "Hvad er det, du siger? Har folk ikke taget godt imod bordskånerne?"

"Tjooo... jamen du ved..." Det var tydeligt for Charlie, at hans hvisken havde været for højlydt. "Det jeg mente var bare, at jeg er overvældet af din viden, indsigt og entusiasme på området. Det er sjældent, at folk er så begejstrede – i hvert fald ikke før, de har prøvet at quizze med dem – så finder mange dem underholdende."

Charlie fortsatte helt andægtig; "Men jeg vil da gerne indrømme, at som oftest, så er det mig – og ikke kunderne - der er mest begejstret for bordskånerne, så det er i den grad en fornøjelse at møde én, der sætter pris på ideen og anerkender alle de tanker, der ligger bag. En der kan finde ud af at bruge dem, som de var intenderet. Tak for de fine ord Hr. Talknuser, jeg mener Tim."

"Det er mig, der takker. Tak for, at du fandt på den her fantastiske opfindelse og giver os mulighed for – på underholdende vis – at lære om og tage vare på det fysiske og psykiske arbejdsmiljø." Sagde Tim varmt.

"Jeg er fuldkommen tryk ved, at det er dig, der udfører inspektionen. Det er lige før, jeg er mere tryk ved, at det er dig end mig selv, der udfører arbejdspladsvurderingen..." Charlie fandt det en smule foruroligende, at han havde det sådan, men på en måde også befriende. "Du tager bare dokumenterne og skemaerne ovre i min attachemappe og begynder på at udfylde dem. jeg går ud fra, at du allerede er bekendt med, hvilke dokumenter, du skal bruge?" Før Charlie nåede at kigge på Tim, var Tim allerede på vej over mod sit skrivebord for at tage en mappe ned fra hylden og viftede den triumferende over hovedet og smilede til Charlie.

"Jeg er sikker på, at inspektionen kommer til at forløbe lige efter bogen." Sagde Charlie og kiggede på Peter.

"Jeg tror, at du har fuldkommen ret!" Svarede Peter med et smil, "Skal vi så begynde vores møde?"

"Det kan du tro." Svarede Charlie. Og med den bemærkning forlod de alle sammen – på nær Tim – Indpakning og gik ned mod Peters kontor for at fortsætte udforskningen af de muligheder, der var forbundet med Kates søde tasker.

Det er aldrig for sent at skabe en bedre fortid

På vej tilbage til kontoret spurgte Peter, om de ikke skulle have en kop kaffe og en kiks til mødet. Charlie afslog prompte. Han havde ikke glemt den lille fisk med bowlerhatten, og han havde ikke synderlig meget lyst til at løbe ind i den igen, nu hvor alt igen var begyndt at føles bare en lille smule normalt. Episoden med at forveksle Tim med en sikkerhedsvagt tyngede ham dog stadig noget.

"Ved I hvad?" Charlie prøvede med sin mest humoristiske stemme, "Hele den der episode med, at jeg tog hænderne over hovedet og sagde, at jeg nok skulle gå frivilligt, det var bare en joke, det ved I godt ikke...?"

"Jovist." Svarede Peter, nok lidt for hurtigt.

"Du narrede mig fuldstændig. Et kort øjeblik frygtede jeg, at du havde mistet forstanden." Hr. Macaroon kunne ikke lade være med at grine, da han sagde det, men han stoppede hurtigt, da han så, hvordan *Respektfuld udvikling af kulturen* sendte ham et strengt blik. "Jeg mente det ikke sådan!" Hr. Macaroon fortsatte, "Men du skulle altså have set dig selv! Det ansigtsudtryk, du lavede. Jeg ville ønske, at der var nogen, der havde taget et billede af det."

Charlie så helt misfornøjet ud, og Hr. Macaroon skyndte sig at tilføje, "Men ved du hvad, det sker for os alle sammen. Fra tid til anden, så siger det bare lige pludselig klik, og så mister man fuldkommen fornemmelsen af, hvad der er op og ned i det hele.

Og Tim går også meget formelt klædt, og han ser størstedelen af tiden ret alvorlig ud. På nær, når han spiser min hustrus stikkelsbærtærte. Så sidder han bare der med det mest drømmende blik i øjnene, det ligner næsten, at han får tårer i øjnene, og nogen gange snøfter han også.

Jeg ved godt, at det er en vidunderlig tærte, det skal jeg da være den første til at sige, men jeg er aldrig kommet til at græde over den. Så ser du Charlie, alle bliver forvirrede og mister overblikket fra tid til anden."

Charlie kunne ikke lade være med at smile ved billedet af Tim, der i hans fine jakkesæt og slips sad og flæbede over et stykke stikkelsbærtærte. Måske havde det nanosekund, hvor han havde troet, at Tim var en sikkerhedsvagt, måske alligevel ikke været helt så fjollet. I hvert fald ikke sammenlignet med den her historie. Og når det kom til stykket, så havde Hr. Macaroon faktisk selv insinueret, at Tim lignede en sikkerhedsvagt, så han var faktisk også lidt skyld i hele misforståelsen.

Og Charlie havde ikke på noget tidspunkt været bare i nærheden af at fælde en tåre. Han havde faktisk – taget alt i betragtning – bevaret fatningen relativt pænt. Og når man nu tænker nærmere over det, hvad skulle en sikkerhedsvagt så stille op i Indpakning? Passe på, at ingen tog tomme chokoladeæsker eller lykønskingskort med hjem...? Det gav jo absolut ingen mening. Og Tim bar jo ikke en gang en rigtig uniform.

Nej nu hvor Charlie tænkte nærmere over det, så havde han faktisk slet ikke forvekslet Tim med en sikkerhedsvagt. Og havde han alligevel – bare momentant – været i tvivl, så var det

udelukkende på grund af hans lave blodsukker. Jo mere Charlie huskede tilbage, jo mere sikker blev han på, at han hele tiden godt havde vidst, at Tim ikke var nogen sikkerhedsvagt. Han var og havde alle dage været en meget værdsat medarbejder – og faktisk også en meget talentfuld medarbejder.

Det havde Charlie godt kunne se bare ved at kigge på ham. Med Tim var der tale om en særdeles kompetent medarbejder, det vidste Charlie godt. Og han havde altid haft en særlig næse for at vurdere mennesker.

Hvordan det kan være helt normalt at drikke kaffe med salt et par uger

Tilbage på Peters kontor fandt de alle sammen – på nær Charlie – en kop kaffe og et par kiks og satte sig rundt om mødebordet. Charlie tog et glas vand og overvejede et kort øjeblik også at tage et shortbread. Det ville uden tvivl udrette mirakler i forbindelse med hans lave blodsukker, men han var ikke helt tryk ved, hvad der ville ske, hvis han tog det i munden.

"Tag det roligt, de bider ikke." *Respektfuld udvikling af kulturen* stod ved siden af ham og havde observeret, hvordan Charlie havde stirret meget indgående på det, han stod med mellem fingrene. Charlie blev så overrasket, at han tabte shortbreadet ned i sit glas med vand. Han kiggede ned på *Respektfuld udvikling af kulturen*, der virkelig skulle tage sig sammen for ikke at bryde ud i et latteranfald. Charlie kunne dog ikke lade være med at grine, og før han havde set sig om, stod de begge og klukkede hjerteligt. Charlie trængte i den grad til at grine oven på alt det, han havde været igennem.

"Hvad er det, der er så morsomt?" Spurgte Hr. Macaroon.

"Nårhh ikke rigtig noget, Hr. Macaroon, vi snakkede bare om, hvordan jeg næsten var sluppet af sted med at narre dig tidligere, da jeg for sjov sagde, at jeg troede, Tim var en sikkerhedsvagt." Charlie blinkede til *Respektfuld udvikling af kulturen*, mens han sagde det.

"Det var da ikke det, vi grinte af." Sagde *Respektfuld udvikling af kulturen*, "Charlie tabte sit shortbread ned i glasset med vand, da jeg sagde, at det ikke ville bide ham."

"Nu forstår jeg." Svarede Hr. Macaroon, "Jeg ville have gjort det samme. Man ved aldrig med de shortbread, de kan virkelig være lumske sommetider."

Charlie mistede øjeblikkeligt enhver form for lyst til shortbread. "Måske vi skulle begynde mødet." Charlie opdagede til sin bekymring, at han stadig stod med det lettere grumsede glas vand i hånden og et shortbread, der langsomt voksede sig større og større af at suge vandet til sig. Charlie skyndte sig at sluge det hele i en mundfuld, før nogen som helst form for reje, søhest eller søstjerne fik en chance for at stikke hovedet op og hilse på ham. Og han var faktisk ret tilfreds med sig selv, da han erfarede, at der ikke var nogen som helst kildende fornemmelse, da vandet og det halvt opløste shortbread begav sig ned mod hans mave.

"Er du sikker på, at du ikke vil have en kop kaffe?" Spurgte Peter, "Du kan sagtens få den sort, hvis du foretrækker det?"

"Åhh du er en af dem, der ved, hvordan du tager din kaffe, før du har smagt den!" Udbrød Hr. Macaroon før Charlie kunne nå at svare. "Sådan havde jeg det også en gang.

Men nu har jeg det som Hr. Pekan, jeg skal smage den, før jeg ved, hvordan jeg gerne vil have den. Jeg vil dog gerne indrømme, at jeg har en svaghed for at putte fløde og sukker i. Syv ud af ti gange putter jeg sukker og fløde i, men først efter jeg har smagt på den."

"Hvis du ved det, hvorfor putter du så ikke bare sukker og fløde i til at begynde med?" Det var et spørgsmål, som Charlie havde haft lyst til at stille længe, og nu bød lejligheden sig. Og fordi det var lykkedes Charlie at få noget at drikke uden at blive snigløbet af en eller anden form for søuhyre, følte han sig veltilpas nok til at stille spørgsmålet.

"Jo men ser du Hr. Marsk." Sagde Hr. Macaroon efter et par sekunders pause, "På et tidspunkt der gjorde jeg det også sådan. Hver gang jeg fik en kop kaffe, hældte jeg to teskefulde sukker og en lille skvæt fløde i, før jeg drak kaffen. Så en dag havde jeg mit barnebarn, jeg tror hun var cirka fem år på det tidspunkt, med mig på arbejde.

Det var midt i sommerferien, og hun tilbragte en uge hos os, og hun har altid holdt utrolig meget af at komme med mig på arbejde, så hun kom med mig hver dag. Lige præcis den her dag, jeg vil fortælle dig om, var en helt almindelig dag – eller det vil sige, det troede jeg, at det var. Klokken var omkring 10 om formiddagen, og jeg havde lige bestilt silkepapir til Halloween, og det var ved at være tid til en kop formiddagskaffe, og mit barnebarn ville også have en kop den dag. Hun var lige ved at lære at drikke kaffe, så der skulle meget sukker og fløde i og mindst to kiks til, før hun kunne drikke den.

Der sad vi, bare os to, og jeg havde lidt travlt den dag, så jeg skimmede en rapport, mens jeg drak min kaffe. Hun sad og legede med silke- og velourbånd, og fra tid til anden sludrede vi om dette og hint. Mens jeg drak min kaffe og spiste min kiks, hørte jeg pludselig Lily – mit barnebarn – sprutte kaffe ud, og før jeg vidste af det, dryppede hele rapporten, jeg sad med, af kaffe. Som du nok kan forestille dig, blev jeg ret overrasket og nervøs for, at Lily havde brændt sig på kaffen, fået den galt i halsen eller noget tredje.

Men så lige pludselig udbrød hun et "FØJ...", det smager jo af salt!!! Hvorfor har du hældt salt i sukkerskålen? Er du ude på at snyde mig eller hvad? Fordi så er det i hvert fald lykkedes dig. Det smager forfærdeligt!"

Og der sad jeg og drak min kaffe, som jeg altid gjorde, og som jeg havde gjort det hver morgen de sidste, jeg ved ikke, hvor mange formiddage, middage og eftermiddage. Og jeg havde ikke på noget tidspunkt opdaget, at det var salt og ikke sukker, der var i skålen. Ser du Charlie, jeg havde ikke været ude på at snyde hende. Det kunne jeg nu godt have fundet på, men det havde jeg altså ikke gjort lige i den her situation. Og jeg siger dig, det er en stor sukkerskål, jeg har, og det var længe siden, jeg havde fyldt skålen op sidst. Så det salt kunne sagtens have været der de sidste to uger, og jeg havde ikke lagt mærke til det.

I mindst to uger havde jeg drukket kaffe med salt, og jeg havde ikke opdaget det! jeg havde bare fulgt min rutine og gjort, som jeg plejede at gøre. Jeg kommer helt i tvivl, om jeg overhovedet smagte på kaffen, eller om jeg bare drak den med visheden om, at jeg vidste, hvordan den smagte. Jeg forsøgte at fortælle Lily, at det ikke havde været en joke, og jeg virkelig ikke vidste, at det var salt og ikke sukker, der var i skålen.

Det kunne hun slet ikke forstå og det eneste, hun sagde, var: *"Bedstefar du skal passe på med, hvad du putter i din mund. Hvad hvis det havde været en kirsebærsten? Så ville du have haft et kirsebærtræ til at vokse ud af dine ører hurtigere, end du kan nå at tælle til ti, og hvad ville du så have gjort?"*

Og hun havde jo fuldstændig ret. Så nu smager jeg altid på kaffen, dufter til den og finder ud af, hvad vækker i mine smagsløg, før jeg finder ud af, hvordan jeg har lyst til at nyde kaffen, lige der."

"Det giver god mening." Svarede Charlie, "Det var da godt nok noget af en ulykke, du var havnet i der, men gosh, salt... hvordan kunne du ikke opdage det?"

"Jeg ved det godt, det giver ingen mening. Jeg tror bare, at jeg var stoppet med at lægge mærke til, hvordan det smagte. Jeg er mere opmærksom nu, for hvem vil egentlig have et kirsebærtræ til at vokse ud af sine ører?" Hr. Macaroon smilede, mens han sagde det sidste.

"Jeg tror altså ikke, det kunne ske for mig, jeg er ret opmærksom." Sagde Charlie.

"Det troede jeg også, at jeg var. Men det fandt jeg så ud af, at det var jeg nok ikke alligevel. Det var i hvert fald lykkedes mig at drikke kaffe i to uger uden at opdage det. Og jeg kan forsikre dig om, at det har jeg ikke lyst til at opleve igen. Alligevel kan jeg ikke sidde her og forsikre dig eller nogen om, at det ikke kommer til at ske igen. Den risiko vil altid være der." Svarede Hr. Macaroon,

"Ved du hvad Peter, jeg tror gerne, at jeg vil have den kop kaffe, og jeg tror, at jeg vil smage på den, før jeg beslutter mig for, hvordan jeg vil tage den. Måske der skal sukker eller fløde i, måske svømmer der en lille fisk rundt nede i den med en bowlerhat. Det tager vi som en oplevelse, om ikke andet så for Hr. Macaroons skyld, som i to uger drak kaffe med salt og kun med nød og næppe undslap at gå rundt med et kirsebærtræ ud af ørerne." Charlie var helt opløftet.

"Det er da en fremragende idé Charlie." Sagde Peter, "Frøken Pebermynte laver vitterligt også den mest vidunderlige kaffe, jeg nogensinde har smagt." Og hældte en kop kaffe op til Charlie. "Sukker og fløde står foran dig og med hensyn til den lille fisk med bowlerhatten, der kommer jeg nok til kort, den ved jeg simpelthen ikke, hvor jeg skal finde henne."

Før Charlie nåede at se sig om, stod *Respektfuld udvikling af kulturen* foran ham med en lille tallerken, der var fyldt med små chokoladefisk, der bar lakridshatte. "Vær så god Charlie, jeg håber, at du kan lide lakridshattene, de er min favorit."

"Er de det?" Hviskede Charlie, "Skal vi så ikke dele dem, så du får lakridshattene, og jeg får chokoladefisken?" *Respektfuld udvikling af kulturen* smilede og skyndte sig at brække en lakridshat af fisken og proppe den i munden.

Når uenighed kan mindske din frygt for fisk i bowlerhatte

”Nå Charlie.” Sagde Peter, ”Både Hr. Macaroon og jeg kan virkelig godt lide dine ideer om at få Kates søde tasker distribueret til samtlige lufthavne, hvor Harrods har displays eller egne butikker og så selvfølgelig også i stormagasinerne. Vi er derimod mere forbeholdne med at lægge pres på Harrods og Liberty. Vores samarbejde går mange år tilbage, og indtil videre har de primært lagt mindre ordrer ved os og udelukkende solgt vores varer i begrænsede tidsperioder. Når vores produkter har været udsolgt, så har de været søde til at henvise kunderne til en af de andre butikker, hvor vores produkter føres.” Forklarede Peter.

”Det er bestemt ikke fordi, at de ikke kan eller vil sælge vores chokolade, for det kan og vil de gerne. Det handler nok mere om, at vores samarbejde op indtil nu primært har omhandlet videndeling og idégenerering i forbindelse med facade- og vinduesdekorationer, og Liberty sælger ikke mange fødevarer.” Hr. Macaroon fortsatte, hvor Peter var stoppet.

”Derudover er samarbejdet med Harrods relativt nyt. Sidst vi samarbejdede med dem, var jeg meget forsigtig med at lægge nogen som helst former for pres på dem. De har jo selv et stort udvalg af chokolade og andre søde sager. Fru Potter kontaktede mig flere gange, mens samarbejdet løb, og bad mig om at sende dem flere æsker med chokoladetrøfler. Og det gjorde vi så indtil, vi ikke havde flere chokoladetrøfler at sende. Dengang besluttede jeg, at det var bedst, at de henvendte sig til os og ikke omvendt.”

”Jeg er helt enig med dig her Hr. Macaroon.” Sagde Peter, ”Det var det rette at gøre, de kunne nemt have syntes, at vi var for frembusende og forsøgte at prakke dem noget på, hvis vi havde insisteret på at sende en alt for stor kvantitet til at starte med.” Hr. Macaroon nikkede, og Peter fortsatte, ”Det er jo også derfor, de gerne vil samarbejde med os igen, eller jeg må nok hellere sige samarbejde med dig Hr. Macaroon i denne situation. Jeg tror, det skyldes, at de kan mærke, at vi behandler dem med respekt. Det er jeg faktisk slet ikke i tvivl om.”

”Jeg er fuldstændig uenig med dig her... med jer begge faktisk...” Sagde Charlie, ”Jeg har intet i mod, at man skal opføre sig ordentligt og ikke forcere noget. Jeg støtter faktisk op om begge ting, i det mindste for det meste. Men når det handler om forretninger, og det er vel, hvad det her handler om ikke? Det kan vi vel godt blive enige om!”

Både Peter og Hr. Macaroon var lidt lamslået her, men de nikkede begge to, og Charlie fortsatte, ”Når det drejer sig om forretninger, som dem vi taler om her, så kan jeg forsikre jer om, at de ikke indgår i dette samarbejde for at være flinke eller udelukkende, fordi I behandler dem med respekt.

De indgår i det her samarbejde, fordi de kan tjene penge på det. Og når de spørger jer, om I vil samarbejde med dem igen og ovenikøbet lader jer få en så central rolle i udforskningen af, hvordan samarbejdet kan realiseres, så er det fordi, de øjner en mulighed for at tjene penge – en pæn del endda. Så det er på tide, at I kommer ind i kampen og spiller jeres kort rigtigt mine herrer, hvis I vil have jeres del af kagen. Og jeg går ud fra, at du Hr. Macaroon med din kærlighed til tærter gerne vil have din del af kagen, ikke?”

Hr. Macaroon nikkede og fik lavmælt fremstammet et "Ja".

"Og dig Peter, du har lige præsenteret en ny strategi, hvor du opfordrede dine medarbejdere og ledere til at være innovative, tænke i samskabelsesprocesser og være determinerede i deres praksis. Og Hr. Macaroon har været innovativ her og samskabt noget interessant, der også respekterer kulturen ikke?" Charlie kiggede hen på *Respektfuld udvikling af kulturen*, der nikkede stille.

"Hr. Macaroon har også været særdeles determineret i sin praksis her, og jeg er sikker på, at det netop er den indstilling, der har sørget for, at Kates søde tasker overhovedet er en mulighed. Men nu skal I også være determineret, innovative og samskabende i forhold til at udvikle en løsning, hvor I selv respekterer JERES kultur og giver jer selv, *Den Gyldne Karamel* mulighed for at fastholde jeres position som Englands førende producent af eksklusiv chokolade.

Jeg ved godt, at du, Peter, tidligere sagde, at du bare er CEO for *Den Gyldne Karamel*. Med det sagt – og jeg er ikke enig med dig her – så er du vel ikke interesseret i at miste den position vel?" Charlie lænede sig hen mod Peter, idet han sagde det.

"Selvfølgelig er jeg ikke det!" Svarede Peter, "Jeg vil gøre mit ypperste for, at vi kan fastholde den position." Han var noget overrasket over den entusiasme og determination, som Charlie udviste her.

"I så fald så er det på tide, at I smider fløjlshandskerne. Det kan ikke nytte noget, at I udelukkende følger deres mindste vink. I bliver nødt til at se dette samarbejde som en mulighed for, at I kan udvide jeres markedsposition og øge kendskabet til jeres brand. I er nødsaget til at gå ind i dette som den opportune mulighed, det er, for at vise Harrods, Liberty, ja hele verden, at I har den nødvendige viden, besidder de rette kompetencer og producerer de mest delikate chokolader, der gør, at I som det mest naturlige har kaliber til at være en del af landets bedste producenter. Hvis ikke I griber denne mulighed, så kan jeg godt være bange for, at den ikke kommer igen.

"Jeg tror ikke, at nogen af os..." Peter kiggede på Hr. Macaroon, mens han sagde dette, og Hr. Macaroon nikkede, "Kan være uenig med dig her Charlie. Vi vil gerne ses - og det tror jeg faktisk også, at vi allerede gør i manges øjne - som en af landets mest eksklusive producenter af chokolade og andre søde sager. Det udfordrende her er, hvordan vi kommer ind i kampen og det med at smide fløjlshandskerne, det er normalt ikke vores stil.

Vi har alle dage samarbejdet med andre. MEN vores samarbejder har været baseret på gensidig tillid, respekt og loyalitet, tre af vores værdier. Vi tror ikke på, at der kommer noget godt ud af at prakke nogen vores produkter på. Vi forsøger aldrig at snyde nogen eller indgå i nogen former for samarbejde for at udnytte andre. Vi respekterer vores historie, vi er stolte af vores traditioner, og vi vil ikke nedgøre os selv, eller det vi står for, bare for at tjene nogle hurtige penge."

"Jeg er fuldkommen enig med dig her Hr. Pekan!" Skyndte Hr. Macaroon sig at tilføje.

"Jeg foreslår ikke, at I skal snyde nogen, prakke nogen noget på eller forsøge at udnytte Harrods eller Liberty." Idet Charlie sagde det, så han direkte på *Respektfuld udvikling af kulturen*, der

faktisk også så lidt mistænksom ud. "Det eneste, jeg foreslår her, er, at I går ind i dette samarbejde på en måde, der ræsonnerer med jeres historie, værdier, traditioner og kultur og samtidig understøtter den videre udvikling af *Den Gyldne Karamel* på innovativ og samskabende vis. Det må vel, hvis ikke jeg tager fejl, være den mest optimale måde at få strategien, du lige har præsenteret, til at leve. Og jeg ser ikke noget som helst forgjort i at ville realisere de strategiske intentioner."

"Jeg har lidt svært ved at se, hvordan dette ville udspille sig i praksis. Hvad foreslår du, at vi gør fremadrettet?" Spurgte Peter.

"Det jeg tænker på." Svarede Charlie med et nysgerrigt blik i øjnene, "er en hel åben, udforskende og samskabende dialog med Fru Potter og Hr. Jones, hvor I fortæller dem om jeres ideer om, hvordan samarbejdet omkring Kates søde tasker kan udmønte sig på måder, der tilgodeser jer alle sammen. Uden at det ville kræve alt for meget, tror jeg godt, at I kunne få jeres analytikere til at lave nogle foreløbige beregninger på de forskellige muligheder, vi sidder og drøfter her. Og hvis I så bad jeres analytikere om at sætte sig sammen med analytikerne fra Harrods og Liberty, så er jeg sikker på, at deres forecasts og analyser kunne blive endnu mere præcise og brugbare.

De kunne endda udregne fordelene ved, at det var en fra *Den Gyldne Karamel*, der var vært eller værtinde ved den salgsstation, hvor Kates søde tasker skulle sælges i Harrods og Liberty. Jeg ved ikke, om det ville gøre nogen forskel, men det kunne være spændende at se nogle beregninger på det." Charlie holdt en pause i et par sekunder, mens han tænkte videre på de muligheder, der bare lå og ventede på at blive samlet op.

"Jeg tror faktisk, at det ville gøre en forskel." Sagde Hr. Macaroon, "Både med hensyn til et muligt øget salg og også i forbindelse med salgspersonalet. Hvis nu en fra vores produktionsafdeling kunne bruge nogle timer sammen med ekspedienterne hos Harrods og Liberty, så kunne de gennemgå produkterne. De kunne fortælle dem om, hvor kakaobønnerne kommer fra, vores historie og værdier samt hele tilblivelsesprocessen af de små guddommelige stykker chokolade. De kunne få noget at vide om den type karamel, vi anvender, og hvorfor vi lige har valgt den type karamel og ikke så mange andre.

Sidst vi samarbejdede med Harrods, der kan jeg huske, at Fru Potter fortalte mig, at hvis bare personalet havde vidst noget mere om chokoladetrøflerne, hvordan de var blevet produceret, historien bag fyldet og formen, og hvad den lille sky foroven symboliserede, så havde de kunne sælge mange flere æsker og ydet en langt bedre service over for kunderne. Deres kunder havde virkelig været interesseret i historien bag chokoladetrøflerne. Det havde vi slet ikke forudset, og vi havde slet ikke trænet personalet grundigt nok op til det. De vidste faktisk ikke rigtigt, hvad de solgte."

"Præcis! Det er lige præcis det, jeg mener. I er nødsaget til at bringe de her udfordringer i spil, når I planlægger, hvordan samarbejdet skal udmønte sig. Det skal være et fælles ansvar at løse de her udfordringer på måder, hvor jeres forskellige og unikke kompetencer kommer i spil på de rette måder. De skal være udgangspunktet for jeres samarbejde. Og det er netop ved at sammenkoble de her forskelligheder og være åbne omkring hele forløbet, at I kan skabe de bedste forudsætninger for, at Kates søde tasker kan blive en succes." Charlie fortsatte, "Målet

må vel være, at hver anden kvinde i England får en af taskerne af deres kæreste eller ægtemand, og den anden halvdel bliver så desperat efter at få den, at de selv går ud og køber den.

Prøv at forestil jer, hvis der så inden i tasken lå en voucher på 100 kr., som kunden kunne bruge næste gang de besøgte Harrods eller en lille test på Libertys nye kropsserie... eller hvem ved, måske begge dele."

"Det er faktisk slet ikke nogen dårlig idé!" Sagde Hr. Macaroon, "Hr. Jones var, tidligere i dag, i gang med at fortælle mig, hvordan de havde svært ved at få salget af deres nye økologiske ansigtsprodukter til virkelig at komme i gang. Det var utrolig vanskeligt at få kunderne til at købe produkterne første gang. Men når så de havde prøvet dem, så kom de stort set alle sammen igen. Han kunne ikke rigtig finde ud af, hvad de gjorde forkert."

"Måske gør de slet ikke noget forkert." Sagde Peter, "Måske har de bare ikke haft den rette afsætningskanal. Måske de bare havde brug for en anden måde at komme i kontakt med deres potentielle købere på, og måske er det, du foreslår her Charlie, lige netop, hvad der er brug for."

"Det er lige præcis det her, jeg mener. Kan I se, hvor jeg vil hen?" Charlie var særdeles glad for, at de kunne følge ham her. "Hvis I virkelig mener og vil det her, så er det med at gribe muligheden, der ligger lige foran jeres fødder her og få det absolut bedste ud af det. I skal forblive tro mod jeres værdier, kultur og historie og sammen med Fru Potter og Hr. Jones udvikle nogle innovative, dedikerede og samskabende løsninger, der vil komme jer alle tre til gode. Måske kunne I endda udvikle samarbejdet videre og lade det glide ind over julesalget. Liberty kunne jo lancere deres egen taskekollektion i læder, der lignede Kates søde tasker."

"Det er en fantastisk idé Charlie... undskyld, jeg mener Hr. Marsk..." Hr. Macaroon holdt en kort pause, han blev lidt flov over han havde tiltalt Hr. Marsk med fornavn. Men det var så spændende, hvad de snakkede om, at han samlede mod og fortsatte, "Liberty lancerer jo jævnligt deres egne små taskekollektioner, og dem, vi er ved at udvikle her, ville komplementere deres eksisterende brand og værdier vældig fint. Det kunne så også potentielt tiltrække nogle yngre kvinder og skabe mere opmærksomhed omkring stormagasinet."

"Vil du ikke godt kalde mig Charlie, jeg tror det er passende, at vi er på fornavn med hinanden her." Sagde Charlie, "Jeg er helt enig med dig her og mulighederne er jo uanede. Man kunne putte en lille guldæske med et enkelt eller to chokoladekaramelhjerter i en af lommerne eller hænge den som en charm... Og man kunne fylde hjertet op med de pastelfarvede bolsjer (Charlie kunne ikke lade være med at smile til Peter her) og så en voucher på måske 20% til deres næste køb på jeres webshop."

"Øhhhh... vi har ikke nogen webshop... endnu..." Sagde Peter og smilede undskyldende.

"Hvad??? Har I ikke en webshop..." Charlie var så forbløffet, at han ikke vidste, hvad han skulle sige, så det eneste, der kom ud var, "Men min hustru køber jo efterhånden alt på nettet."

"Det samme gør min, og hun har stillet mig de selvsamme spørgsmål hundredvis af gange. Og jeg har ikke noget ordentligt svar. Vi har simpelthen bare ikke fået oprettet en endnu." Svarede Peter, mens han slog hænderne ud til siden. "Og så er vi måske også en smule tilbageholdende

på det område, fordi vi er usikre på, hvordan vores kunder vil reagere. Og det sidste, vi ønsker, er jo at konkurrere med vores egne kunder.”

”Jamen hvad med alle kunderne i de små byer, hvor der ikke er en fysisk butik, hvor de kan købe chokolade og slik fra *Den Gyldne Karamel*? Og hvad med de butikker, som ikke fører det komplette sortiment? De kommer måske aldrig til at smage andet end det, butiksejeren kan lide. Det er da ikke godt nok!” Charlie kunne ikke følge logikken.

”Jeg ved det godt, og jeg kan simpelthen ikke give dig et ordentligt svar.” Undskyldte Peter.

”Det er lige før, jeg bliver nødt til at indberette det her!” Sagde Charlie med en bestemt stemme. Men da han så, hvor frustreret Hr. Macaroon så ud, skyndte han sig at tilføje, ”Jeg laver bare sjov. Der findes slet ikke en formular til den slags, bare rolig!” Charlie lænede sig tilbage i sin stol og kiggede på sin kaffekop. Han havde stadig ikke smagt på den. Det var egentlig ikke, fordi han var bange for, at fisken med bowlerhatten ville stikke hovedet op og hilse på ham. Det kunne den da bare gøre, Charlie var ret sikker på, at han ville være i stand til at håndtere det relativt roligt.



Han regnede med, at han bare ville hilse på den lille fyr og måske spørge til, hvordan dens dag havde været indtil nu.

Hvis nu den lille fisk med bowlerhatten var lavet af chokolade, som dem *Respektfuld udvikling af kulturen* var kommet med på en tallerken, ville han nok bare spise den. Men han var ikke sikker, måske det bedste han kunne gøre var at spørge den lille fyr, hvad han foretrak.

Måske han havde en familie ude i kantinens køkken, som han gerne ville forenes med, og hvis det var tilfældet, så ville Charlie ikke være den, der stod i vejen for ham. Han løftede koppen op til munden, indsnusede aromaen og smagte på den. Og efter den første tår så han sig nødsaget til at give Peter ret. Frøken Pebermynte lavede en vidunderlig kaffe.

Du ved, hvornår du er uønsket, eller gør du?

"D en smager himmelsk." Udbrød Charlie og refererede til kaffen.

"Det er jeg glad for, at du synes." Svarede Peter, "Men noget, der gør mig endnu mere glad er, at vi besluttede os for at afholde dette møde, og vi fik mulighed for at høre dine tanker omkring alt dette. Jeg er ikke sikker på, at jeg til fulde forstår alt det, du har bragt i spil.

Det behøver jeg heller ikke. De spørgsmål, du har rejst, og de strategiske muligheder, du kan se i dette samarbejde med Harrods og Liberty, overskrider langt, hvad vi havde været i stand til at udtænke selv, mener du ikke Hr. Macaroon?"

"I den grad, jeg havde slet ikke forestillet mig, at det lille samarbejde rummede så mange muligheder." Sagde Hr. Macaroon, "Og dine forslag om, at vi inddrager analyseenheden i den videre proces samt alle dine tanker om, hvordan vi kan komme videre, er bare fantastiske. Jeg må indrømme, at nogle af dem, har jeg allerede glemt igen, og jeg har ingen anelse om, hvordan det nogensinde skal lykkes mig at præsentere dem for Fru Potter og Hr. Jones med bare en brøkdel af den entusiasme, som du har udvist her. Jeg er meget imponeret og ville sådan ønske, at du kunne komme med mig til det møde og endnu bedre, at du også kunne hjælpe mig med at forberede os til mødet."

"Det er utrolig pænt af dig at sige Hr. Macaroon, men jeg har udelukkende brygget lidt videre på dine i forvejen formidable ideer og tanker fra i morges. Og helt ærligt, så ved jeg ikke, hvor alle de ord kommer fra. Taskerne med chokolade var oprindeligt din idé, og det er uden betydning, hvis du ikke kan huske lige præcis, hvad vi har talt om her i dag. Jeg er overbevist om, at bedre og mere konstruktive ideer vil opstå, når først samtalen mellem jer begynder. Bare hold fast i din forståelse af *Den Gyldne Karamels* strategiske kurs, og lad det præge samtalen. Så kan det umuligt gå galt." Charlie tog endnu en tår af sin kaffe, "Ved I, hvad jeg tror. Jeg vil prøve den med en smule fløde i dag."

Charlie nød virkelig at sidde her og deltage i de samtaler. Normalt undlod han at indgå den slags mere eksplorative samtaler, som oftest fordi de sjældent førte noget med sig. Samtalen gik bare rundt i cirkler og blev ved med at sige de samme ting. Men det her var anderledes, han følte virkelig, at de gjorde fremskridt her, og de arbejdede med at gøre strategien levende, konkret og relevant. Charlie følte, at dette var meget berigende.

"Jeg har fået en anden idé, hvad om du tog med til det møde?" Peter kiggede på Charlie i det han sagde dette.

"Som en eller anden form for ekstern rådgiver?" Svarede Charlie.

"Tjooo..." Peter tøvede et sekund eller to, men før han nåede at fortsætte, afbrød Charlie ham. Charlie kunne mærke Peters tøven, og selvom Charlie utrolig gerne ville deltage i mødet, ville han på ingen måde presse Peter ud i noget. Så før Peter kunne nå at ombestemme sig, sagde Charlie, "Eller som en form for observatør, det ville da være mindst lige så godt. Jeg skal lige

tjekke med min kalender og spørge min chef om lov, selvsagt. Men med det sagt, så tror jeg ikke, at det bliver noget problem.”

”Hvad nu, hvis vi hverken vil have dig med som ekstern rådgiver eller observatør?” Spurgte Peter.

”Jeg er ikke helt med her, hvad tænker du på?” Charlie begyndte at blive en smule nervøs. Måske havde han alligevel presset for meget på. Han skulle nok ikke have sagt alt det med webshoppen. Det havde ikke været hans mening at være så direkte.

”Hvad hvis vi vil have, at du deltager i mødet som vores nye leder af Logistik? Hvad ville du sige til det, hvis vi tilbød dig det job lige her og nu?” Spurgte Peter.

Og nu var det så Charlies tur til at sprutte med kaffe ud over hele bordet. ”Jeg beklager, undskyld mange gange.” Charlie kæmpede med at få vejret mellem hosteanfald og kaffe, der var kommet galt i halsen. ”Jeg er virkelig ked af det, undskyld mange gange for min meget dårlige opførsel her.” Charlie hev stadig efter vejret, og *Respektfuld udvikling af kulturen* tog hans hånd og begyndte at banke ham på ryggen for at få ham til at få det bedre.

”Nu har du ikke tænkt dig at besvime igen vel?” Hr. Macaroon så noget nervøs ud, ”For jeg er altså slet ikke sikker på, at det er godt for nogen at besvime så mange gange. Min læge siger, at det ikke er godt for hjertet. Du skal trække vejret dybt og få luften helt ned i maven. Kom prøv det inden det er for sent.”

Ikke alle vejtrækningsøvelser er gode for dig

Charlie havde overhovedet ikke spor lyst til at lave vejtrækningsøvelser, men da han så hvor nervøs *Respektfuld udvikling af kulturen* så ud, tænkte han, at et par enkelte ikke kunne skade ham. Han begyndte at lave vejtrækningsøvelser synkront med Hr. Macaroon, som åbenbart brugte sine arme til at fylde maven op med luft.

"Kom så Hr. Marsk, brug dine arme til at fylde lungerne helt op med frisk luft!" Hr. Macaroon var allerede begyndt at lyde en smule forpustet, men han fortsatte ufortrødent, og Charlie gjorde et ihærdigt forsøg på at følge med og gentage Hr. Macaroons gestikulationer. Vejtrækningsøvelserne fik dog mest af alt Hr. Macaroon til at ligne en politibetjent, der med vidt opspærrede øjne forsøgte at dirigere trafikken omkring sig.

Normalt ville Charlie have stoppet efter et par øvelser, men han turde slet ikke stoppe. For det første, fordi han ikke ville have, at *Respektfuld udvikling af kulturen* skulle bekymre sig om ham og dernæst, fordi Charlie havde ingen anelse om, hvad ellers han skulle gøre. Tilbuddet fra Peter kom som en kæmpe overraskelse, og Charlie vidste simpelthen ikke, hvad han skulle sige, så derfor fortsatte han med at lave vejtrækningsøvelserne længe efter Hr. Macaroon måtte give op af ren udmatning. Han lavede endog de samme gestikulationer med armene som Hr. Macaroon og havde øjnene spærret vidt op, hvilket efterhånden begyndte at få øjnene til at svie.

"Hvorfor laver Hr. Marsk gymnastik?" Kom det tørt fra Frøken Pebermynte, der var på vej over mod Peter. Peter havde bedt Frøken Pebermynte om at komme og hjælpe med at lave et udkast til kontrakten som leder af Logistik, som Peter ville tilbyde Charlie.

"Han tabte fuldkommen pusten, da jeg tilbød ham stillingen som leder af Logistik, så Hr. Macaroon fik ham til at lave en række vejtrækningsøvelser. Og af en eller anden grund, så virker det som om, han ikke kan finde ud af at stoppe igen." Svarede Peter, "Og jeg ved egentlig ikke hvorfor..."

"Er du helt sikker på, at han er den rette til jobbet?" Spurgte Frøken Pebermynte med begge øjenbryn løftet.

"Det kan godt være, at man ikke lige umiddelbart kan se det på ham lige nu. Det vil jeg gerne give dig ret i. Og hændelsen ude i gangen, hvor han troede, at vi havde gemt et lille skjult kamera blandt de pastelfarvede bolsjer var måske ikke et af hans fineste øjeblikke. Men jeg kan forsikre dig om, at han har nogle fuldkommen excellente ideer til, hvordan vi kan arbejde langt mere strategisk med vores logistik, end vi gør på nuværende tidspunkt." Forklarede Peter.

"Åhhh, der kan man bare se..." Svarede Frøken Pebermynte ironisk, "Er der noget særligt, du gerne vil have, at jeg tilføjer til kontrakten. En form for kattelerm, vi kan bruge, hvis vi skal ud af kontrakten igen, eller skal jeg bare udfærdige en version lignende den, vi tilbød Frøken Frosting?"

"Jeg vil gerne have, at du understreger det strategiske element i jobbet, og hvordan han kommer til at have et tæt samarbejde med dem fra Analyseenheden." Svarede Peter.

"Hvad med *Respektfuld udvikling af kulturen*? Skal hun assistere ham?" Spurgte Frøken Pebermynte.

"Det tror jeg allerede, at hun gør, prøv at se på dem." Peter pegede på Charlie, der stadig var i gang med sine vejtrækningsøvelser, og *Respektfuld udvikling af kulturen* stod ved siden af ham og forsøgte at tilslutte en vifte, hun havde hentet, så Charlie kunne blive afkølet. Han var begyndt at svede ret intenst... "Den kan vi lige vende med Charlie, når han er færdig med vejtrækningsøvelserne." Sagde Peter.

"Det er meget fint, jeg laver et udkast til en kontrakt, og så håber jeg at være tilbage med den inden Hr. Marsk kolliderer." Sagde Frøken Pebermynte.

Idet hun gik forbi Charlie, blæste hendes røde sko højt i en fløjte som for at indikere, at nu var kampen ovre. Dette fik Charlie til at stoppe med vejtrækningsøvelsen øjeblikkeligt, og han skulle virkelig koncentrere sig om at blive stående på benene.



Usikker på om der er komfortabelt i komfortzonen

”Hvad lavede Frøken Pebermynte her?” Spurgte Charlie Peter.

”Jeg spurgte, om ikke hun ville komme og hjælpe med at udfærdige den jobkontrakt, som jeg gerne vil tilbyde dig.” Svarede Peter, hvilket næsten fik Charlie til at starte med vejrtrækningsøvelserne igen. Charlie havde stadig ikke fundet ud af, hvad han skulle sige eller stille op med det, Peter havde åbnet op for. Men Peter stoppede ham, ”Det er kun et udkast, og jeg vil ikke bede dig om at beslutte dig her og nu. Men jeg vil værdsætte, hvis du vil læse den igennem, tage den med hjem og tænke grundigt over det.”

”Men jeg er jo tilfreds med mit nuværende job og jeg har aldrig tænkt over at skulle sige op. Der er helt sikkert dele ved mit arbejde, som jeg ikke bryder mig om. Der er flere af de beslutninger, som bestyrelsen træffer, som jeg slet ikke kan følge logikken i. Og der er alt for mange af de andre ledere, der slet ikke tager vores retningslinjer seriøst eller lever op til det, vi har aftalt, og det frustrerer mig – også i den grad. Men med det sagt, tror du så ikke, at det vil være sådan alle steder?” Charlie kiggede spørgende på Peter.

”Måske.” Svarede Peter, og Charlie fortsatte, ”Og når bare jeg ved, at det er sådan, så bekymrer jeg mig ikke så meget over det. Jeg ved, hvem der højst sandsynligt vil brokke sig og hvem der vil forsøge at nedgøre de nye tiltag. Og jeg ved, hvem der vil lade, som de aldrig nogen sinde har hørt om de nye måder, vi udfører arbejdsmiljøvurderinger på. Jeg ved selvfølgelig også godt, hvem der vil støtte op omkring tiltagene og virkelig forsøge at få dem implementeret. Og det er jo gudskelov de fleste, der arbejder for, at tingene skal realiseres. Og alle dem, der skaber sig og laver ballade, dem ved jeg efterhånden også godt, hvordan jeg skal håndtere.” Svarede Charlie.

”Er du glad, hvor du er?” Spurgte Peter.

”Det ved jeg da ikke!” Svarede Charlie, ”Sådan har jeg aldrig rigtig tænkt over det før... Jeg er ikke sikker på, at det er meningen, at jeg skal være glad i eller for mit arbejde. Jeg har lært at leve med det – på godt og ondt og har affundet mig med, at det er sådan, det er blevet.”

”Det er jo ikke nødvendigvis sådan, det behøver at være.” Sagde Peter, ”Jeg har ikke oplevet, at du har affundet dig med noget i dag. Du har udtrykt din uforbeholdne mening både med dine ord og handlinger. Og det virker da til, at du har nydt det og moret dig.”

”Det her er jo også noget andet. Jeg arbejder jo ikke her. Jo det gør jeg selvfølgelig på en eller anden måde. Selvom det nu nok mest er Tim, der har udført mit arbejde i dag. Og ja jeg går ud fra, at jeg har været ret direkte i mine tanker og holdninger i dag, og det skyldes nok – og nu må du virkelig undskylde mig her – men der foregår utrolig mange ting her, som jeg simpelthen ikke forstår. Der er så mange uudnyttede muligheder i den måde, I samarbejder med andre på. Og nu hvor jeg har lært jer lidt bedre at kende og fået indblik i alle de kompetencer, der er her, så frustrerer det mig enormt, at I ikke udnytter alt dette til det fulde.

Og jeg tænker slet ikke noget af det her som arbejde... jeg er i hvert fald ikke vant til at tænke på arbejde på den her måde.” Charlie sagde det sidste i et lavt toneleje,

"Har du tænkt over, hvordan det ville være, hvis en større del af dit arbejde var som det her?" Spurgte Peter.

"Nej det har jeg ikke. Det der skete i dag er så langt fra, hvad jeg er vant til. I taler anderledes, der er fisk, der svømmer rundt i kaffekopperne, Frøken Pebermyntes røde sko taler til mig, I har strategiske tiltag, der løber rundt i strutskårter... og undskyld for dette min kære *Respektfuld udvikling af kulturen*, for jeg er virkelig kommet til at holde så ufattelig meget af dig, og jeg ønsker ikke at gøre nogen ked af det."

Det var nok godt, at Charlie fik sagt det sidste for *Respektfuld udvikling af kulturen* var begyndt at se lidt trist ud, men Charlies sidste ord fik hende til at smile.

Charlie fortsatte, "Men så er der nogle af ordene og sætningerne, der bliver delt og lavet om, bare fordi medarbejderne og lederne har lyst til det, strategiske beslutninger bliver vendt 180 grader omkring og lavet om inden for få timer og uden nogen overhovedet har afprøvet dem. og jeg ved, at samarbejdet om Kates søde tasker giver så ufattelig god mening – selv over for mig, der intet kender til Birkin tasker eller kvinders smag i chokolade. Men stadig, det er bare en helt anden verden, og det meste af den forstår jeg overhovedet ikke." Svarede Charlie.

"Jamen er det en dårlig ting?" Spurgte Peter.

"Det ved jeg da ikke, om det er. Jeg ved bare, at jeg har været ved at besvime flere gange i dag end, hvad der er sundt, en overgang var jeg sikker på, at jeg var en del af et skjult kamera show, mit blodsukker har været på rutsjebanetur det meste af dagen, og jeg har lavet flere vejrtrækningsøvelser på under en time, end noget menneske burde lave et helt liv. Jeg ved ikke med dig, men det er i hvert fald ikke normalt for mig. Og det er ikke nødvendigvis en dårlig ting, men lad mig sige det sådan, det føles heller ikke specielt godt!" Charlie var en kende frustreret.

"Du har også fået skabt ubehag ved os et par gange i løbet af dagen med alle din spørgsmål og bekymringer omkring samarbejdet med Harrods og Liberty. Og din frustrationer over, om vi får realiseret vores strategiske potentiale her, har da givet mig lyst til at lave et par vejrtrækningsøvelser eller tyve for lige at komme tilbage på rette kurs igen." Sagde Peter og grinte, "Du fik os til at ligne en andenrangs chokoladeproducent, der ikke har begreb om, hvad vi foretager os, og det sårer da min stolthed.

Men det skræmmer mig ikke og det er bestemt ikke en dårlig ting! Jeg tror da heller ikke, at det skræmmer dig Hr. Macaroon, gør det?"

"Nej det gør det ikke, og jeg tror, at det er godt for os, at blive rusket lidt i de antagelser, som vi går rundt med og forveksler med virkeligheden. Men det er ret ukomfortabelt – for en stund i hvert fald – at måtte indse og erkende, at der er mange andre måder, vi kan gøre tingene på." Svarede Hr. Macaroon, og Peter fortsatte, "Jeg er fuldkommen enig. Det føles ikke spor rart, nærmere som en form for søsyge, der nægter at gå væk. Da jeg ikke var i stand til at svare prompte og resolut på, hvorfor vi ikke har en webshop, gav det mig kuldegysninger."

"Hvordan tror I så, at jeg har haft det hele dagen?" Spurgte Charlie lettere frustreret og lettet på én og samme tid.

"Jeg så blikket i dine øjne og den måde de lyste op på, da vi begyndte at diskutere mulighederne ved samarbejdet med Harrods og Liberty. Jeg er sikker på, at jeg så gnister her og der, og det fik mig til at indse, at vi er nødsaget til at have dig med ombord." Peter var opløftet, "De ting, du kan se, dem kan jeg ikke se, og jeg ved ikke med dig Hr. Macaroon, du er en meget vis mand, måske du kan se nogle af de her ting?"

"Nej nej nej, på ingen måde. Jeg kunne på ingen måde udtænke alle de ting, som du har foreslået, og jeg ville ikke ane, hvordan jeg skulle realisere det meste af, hvad du her bragt til bordet i dag." Svarede Hr. Macaroon.

"Jeg ved simpelthen ikke, hvad jeg skal sige..." Svarede Charlie

Hvad mener du egentlig, når du spørger hvad klokken er?

"Du behøver slet ikke sige noget lige nu. Jeg ville bare sætte enormt stor pris på det, hvis du vil tage kontrakten med hjem og tænke over det." Udtrykte Peter, "Frøken Pebermynte er her om kort tid med kontrakten, og så kan du tage den med hjem og læse den i ro og mag."

"Jeg skal da også til at køre, hvad er klokken blevet?" Spurgte Charlie.

"Har du travlt?" Spurgte Peter.

"Hvordan i alverden skulle jeg vide det, når jeg ikke ved, hvad klokken er." Svarede Charlie undrende.

"Det var bare, hvis du gerne ville ud af døren, så kunne jeg sige til dig, at du var ved at være sent på den." Forklarede Peter.

"Hvad ville du så have sagt, hvis jeg gerne ville blive?" Spurgte Charlie.

"Så ville jeg have svaret, at du havde masser af tid." Peter smilte.

"Se nu gør du det igen. Jeg kommer med et relativt simpelt spørgsmål, og så gør du det hele så kompliceret. Kan du ikke bare se ned på dit ur og fortælle mig, hvad klokken er?" Charlie så opgivende ud.

"Den er et kvarter over tre." Svarede Frøken Pebermynte ovre fra døren, hvor hun stod med kontrakten i hånden. Hun begyndte at gå over mod Charlie for at række ham kontrakten.

"Tak, mange tak!" Svarede Charlie lettet, "Altså for, at du fortalte mig, hvad klokken er, ikke for kontrakten." Idet han sagde det, slap *Respektfuld udvikling af kulturen* Charlies hånd og vente ryggen til ham.

Det fik Charlie til at fortsætte, "Jeg vil også gerne takke jer for kontrakten. Det var jo ikke noget, jeg oprindeligt havde håbet på eller ønsket... det er jo så utrolig pænt af jer, og jeg er meget overvældet... jeg ved virkelig ikke, hvad jeg skal sige." Charlie sukkede.

"Og nu er jeg nødsaget til at køre. Ikke fordi jeg gerne vil ud af døren, men fordi jeg skal hente mine to piger fra skole." Charlie fortsatte, "Først er jeg dog nødt til at finde Tim og få alle materialerne med mig. Jeg er nødsaget til at være sikker på, at han har samlet alt det materiale, jeg skal bruge for at lave arbejdspladsvurderingen. Men jeg er nu overbevist om, at han har gjort et fremragende job."

Før Charlie nåede at åbne døren, sagde Frøken Pebermynte, "Tim har sat det hele til dig ude i receptionen. Han har endda organiseret de forskellige skemaer efter farve og kategori. Han er kørt hjem for i dag, men han bad mig sige til dig, at han har lavet nogle forslag til nye spørgsmål i forbindelse med det fysiske og psykiske arbejdsmiljø i tilfælde af, at I skulle lave nogle nye bordskånere. Jeg ved ikke helt, hvad han mente med de bordskånere. Det gav ingen mening for mig, men Tim forsikrede mig om, at du vidste, hvad jeg mente, når jeg sagde det."

"Det gør jeg i den grad!" Charlie tog *Respektfuld udvikling af kulturen* i hånden, og de fulgte ud ad døren og ned ad gangen mod receptionen. Han slap ikke hendes hånd, før de stod foran receptionen, og Charlie var nødsaget til det for at kunne bære papkassen med de farve- og kategoriorganiserede skemaer og den store krukke med de pastelfarvede bolsjer, der stod og vendte på ham på det høje bord.

Charlie havde fuldstændig glemt alt om de pastelfarvede bolsjer i alle bestræbelserne på at få landet så meget som muligt omkring alle de muligheder, der fulgte med Kates søde tasker og forvirringen over jobtilbuddet – Charlie kunne ikke lade være med at smile over alle de vejrtrækningsøvelser, han fik lavet på meget kort tid.

Charlie satte sig ned foran *Respektfuld udvikling af kulturen* og gav hende en kæmpe knus. Hun lavede trutmund til Charlie, men Charlie var sikker på, at hun ville klare det hele fint. Charlie havde ikke glemt, hvordan hun kæmpede for det, hun troede på inde i kantinen.

"Tag rigtig godt vare på Hr. Macaroon." Sagde Charlie, og *Respektfuld udvikling af kulturen* nikkede, vendte om og løb indenfor. Charlie rejste sig og trykkede hånd med Peter.

Når historien om, at det er en Oompa Loompa, der åbner døren, er den mindre mærkværdige historie at fortælle

”Tak for en eventyrlig dag Peter. En kort stund i morges havde jeg troet, at det mest besynderlige, der kunne hænde i dag var, hvis det havde været en Oompa Loompa, der havde budt mig velkommen ved døren. Hvor blåøjet har man lov til at være?” Sagde Charlie grinende.

”Jamen man ved aldrig, hvad der kan ske næste gang.” Peter sagde det, mens han blinkede på en måde, der fik Charlie til at være i tvivl, om det hele bare havde været en drøm, og han ville vågne op lige om lidt. Peter afbrød hans strøm af tanker.

”Vi tales ved snart Charlie. Mange tak for i dag og jeg ser virkelig frem til at høre din beslutning. Jeg håber, at pigerne vil nyde de pastelfarvede bolsjer. Vi har jo masser af dem, som du ved.” Sagde Peter og blinkede til Charlie.

”Det er sandt, det ville ikke være sket på min vagt det der!” Sagde Charlie, mens han gik over mod sin bil. Idet han startede motoren, kunne han ud af bagruden se, at Hr. Macaroon kom løbende over mod ham med en vinkende arm. Charlie rullede vinduet ned, og Hr. Macaroon gav ham den mest smukke ovale æske i grønne og lilla farver. Den var dekoreret med det pink satin bånd, der havde orange hjerter påtrykt.

”Jeg havde nær glemt det. Den er til deres hustru. Jeg håber, hun kan lide, hvad jeg har valgt ud til hende. Det er karamel, nougat og pistacie dækket med mørk chokolade og frysetørret hindbær-granulat. Jeg ville have brugt det grønne bånd om æsken for at få farverne til at passe sammen og understøtte strategien, men *Respektfuld udvikling af kulturen* insisterede på, at vi brugte det pink bånd med de orange hjerter. Og du ved, hvordan hun er. Det kan ikke hjælpe noget at begynde at diskutere med hende.” Sagde Hr. Macaroon.

”Ja det ved jeg. Den er meget smuk, og det er så elskværdigt af dig. Jeg er sikker på, at min hustru vil blive ekstatiske. Hvordan du fandt ud af, at hun ikke bryder sig om marcipan, er mig en stor gåde. Men så meget af det, jeg har oplevet i dag, er også en gåde, så jeg tror, at det hele alligevel på en eller anden måde giver mening. Min hustru elsker nougat og pistacie, og hun siger altid, at jeg skal tage noget med hjem til hende, og jeg glemmer det hver gang.” Sagde Charlie.

”Jamen det er jo lige præcis derfor *Den Gyldne Karamel* har mig. Jeg kan huske den slags ting.” Sagde Hr. Macaroon med et smil, ”Kommer jeg til at se dig igen Charlie?”

”Man ved aldrig.” Charlie rakte sin hånd frem mod Hr. Macaroon.

Da Charlie kørte hjem, kunne han i bakspejlet se røgen fra en af *Den Gyldne Karamels* skorstene. Han var af en eller anden grund spændt, og det føltes som om hans mave var fuld af søsyge sommerfugle. Hvad i alverden skulle han fortælle sin hustru? Det ville uden tvivl virkelig have været nemmere og langt mindre mærkværdigt, hvis bare det havde været en Oompa Loompa, der havde budt ham velkommen i morges. Charlie kiggede ned på passagersædet ved siden af sig, hvor jobkontrakten og den smukke ovale grønne og lilla æske med det orange satinbånd med påtrykte hjerter stod og strålede. Og ved siden af dem stod den store krukke med de

pastelfarvede bolsjer. Hans hustru og pigerne ville helt sikkert bliver meget begejstrede, når de så alle de herligheder, som han havde med hjem til dem. Han gjorde jo aldrig den slags ting. Han kunne ikke lade være med at smile, idet han forestillede sig deres overraskede ansigtsudtryk.

Det havde, uden tvivl, været den mest fortryllende og skræmmende dag, Charlie havde oplevet i lang tid.

Om forfatteren



Mette Vinther Larsen er lektor ved Institut for Økonomi og Ledelse på Aalborg universitet.

Hun underviser, forsker og skriver om strategi, ledelse, organisering, kommunikation og meningsskabelse ud fra et refleksivt perspektiv.

Hun er i særdeleshed optaget af, hvordan disse fænomener praktiseres uformelt af kompetente medarbejdere og ledere hver dag.

Og ikke mindst, hvordan mennesker på magisk vis taler og handler det organisatoriske liv frem, der omgiver dem, ved at være nysgerrig på og udforske forskelle og uforudsigelighed.

Taos Institute Publications

See all the Taos Publications at this link:

www.taosinstitute.net/publications

WorldShare Books – Free PDF Download

Magien i organisationer, (PDF version 2017), by Mette Vinther Larsen

Construccionismo Social en Acción: Prácticas Inspiradoras en Diferentes Contextos, (PDF version 2017) Edited by Emerson F. Rasera, Karin Taverniers, Oriana Vilches-Álvarez

Lifescaping Project: Action Research and Appreciative Inquiry in San Francisco Bay Area Schools, (PDF version 2017), edited by Rolla E. Lewis, Ardella Dailey, Greg Jennings, Peg Windelman

Disarmed Warriors: Narratives with Youth Ex-Combatants in Colombia, (PDF version 2017), by Victoria Lugo

Spirituality, Social Construction and Relational Processes: Essays and Reflections (PDF version 2016) edited by Duane Bidwell

Therapy as a Hermeneutic and Constructionist Dialogue: Practices of freedom and of deco-construction in the relational, language and meaning games (PDF version 2016) by Gilberto Limon (Translated from Spanish)

Recovered Without Treatment: The Process of Abandoning Crystal Meth Use without Professional Help (PDF version 2016) by Pavel Nepustil

Introduction to Group Dynamics: Social Construction Approach to Organizational Development and Community Revitalization, (PDF version 2016), by Toshio Sugiman

Recursos psico-sociales para el post-conflicto" (Psico-social resources for post-conflict) (PDF version 2016), Edited by Angela Maria Estrada

Buddha As Therapist: Meditations (PDF version 2015), by G.T. Maurits Kwee

Diálogos para la transformación: experiencias en terapia y Otras intervenciones psicosociales en Iberoamérica - Volumen 3, (PDF version 2017) by Dora Fried Schnitman, Editora

Diálogos para la transformación: experiencias en terapia y Otras intervenciones psicosociales en Iberoamérica - Volumen 1 and 2 (PDF version 2015), by Dora Fried Schnitman, Editora

Education as Social Construction: Contributions to Theory, Research and Practice (PDF version 2015) Editors: Thalia Dragonas, Kenneth J. Gergen, Sheila McNamee, Eleftheria Tseliou

Psychosocial Innovation in Post-War Sri Lanka (PDF version 2015) by Laurie Charles and Gameela Samarasinghe

TAMIL Translation - Psychosocial Innovation In Post-War Sri Lanka, (PDF version 2017), by Laurie L Charlés & Gameela Samarasinghe

Social Accountability & Selfhood (PDF version 2015, original publication date – 1984, Basil Blackwell, Inc.) by John Shotter

Construccionismo Social Y Discusion De Paradigmas En Psicologia: Indeterminacion, Holismo y Juegos de Lenguaje vs. La Teoria Pictorica del Lenguaje (PDF versión 2015) by Roberto Aristequi

{In}Credible Leadership: A Guide for Shared Understanding and Application (PDF version 2015) by Yuzanne Mare, Isabel Meyer, Elonya Niehaus-Coetzee, Johann Roux

Etnia Terapéutica: Integrando Entornos (PDF version 2015) by Jeannette Samper A. and José Antonio Garciandía I.

Post-modern Education & Development (Chinese edition, PDF version 2014) Introduction by Shi-Juan Wu (後現代教育與發展 介紹 吳熙瑋)

Exceeding Expectations: An Anthology of Appreciative Inquiry Stories in Education from Around the World (PDF version 2014), Story Curators: Dawn Dole, Matthew Moehle, and Lindsey Godwin

The Discursive Turn in Social Psychology (PDF version 2014), by Nikos Bozatzis & Thalia Dragonas (Eds.)

New Paradigms, Culture and Subjectivity (PDF version 2014), Edited by Dora Fried Schnitman and Jorge Schnitman

Happily Different: Sustainable Educational Change – A Relational Approach (PDF version 2014), by Loek Schoenmakers

Strategising through Organising: The Significance of Relational Sensemaking, (PDF version 2013), by Mette Vinther Larsen

Therapists in Continuous Education: A Collaborative Approach, (PDF version 2013), by Ottar Ness

Contextualizing Care: Relational Engagement with/in Human Service Practices, (PDF version 2013), by Janet Newbury

Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad, by Dora Fried Schnitman

Novos Paradigmas Em Mediação, (PDF versão, original publicação date 1999). Dora Fried Schnitman y Stephen Littlejohn (editors)

Filo y Sofía En Diálogo: La poesía social de la conversación terapéutica, (PDF versión 2013, original publicación date 2000), Klaus G. Deissler y Sheila McNamee (editors). Traducción al español: Mario O. Castillo Rangel

Socially Constructing God: Evangelical Discourse on Gender and the Divine (PDF version 2013), by Landon P. Schnabel

Ohana and the Creation of a Therapeutic Community (PDF version 2013), by Celia Studart Quintas

From Nonsense Syllables to Holding Hands: Sixty Years as a Psychologist (PDF version 2013), by Jan Smedslund

Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism (PDF version 2013), reprinted with permission. Edited by Dian Marie Hosking, H. Peter Dachler, Kenneth J. Gergen

Appreciative Inquiry to Promote Local Innovations among Farmers Adapting to Climate Change (PDF version 2013) by Shayamal Saha

La terapia Multi-Being. Una prospettiva relazionale in psicoterapia, (PDF versión 2013) by Diego Romaioli

Psychotherapy by Karma Transformation: Relational Buddhism and Rational Practice (PDF version 2013) by G.T. Maurits Kwee

La terapia como diálogo hermenéutico y constructorista: Márgenes de libertad y deco-construcción en los juegos relacionales, de lenguaje y de significado (PDF versión 2012) by Gilberto Limón Arce

Wittgenstein in Practice: His Philosophy of Beginnings, and Beginnings, and Beginnings (PDF version 2012) by John Shotter

Social Construction of the Person (PDF version 2012). Editors: Kenneth J. Gergen and Keith M. Davis, Original copyright date: 1985, Springer-Verlag, New York, Inc.

Images of Man (PDF version 2012) by John Shotter. Original copyright date: 1975, Methuen, London.

Ethical Ways of Being (PDF version 2012) by Dirk Kotze, Johan Myburg, Johann Roux, and Associates. Original copyright date: 2002, Ethics Alive, Institute for Telling Development, Pretoria, South Africa.

Piemp (PDF version 2012) by Theresa Hulme. Published in Afrikaans.

Taos Institute Publications Books in Print

Taos Tempo Series: Collaborative Practices for Changing Times

Paths to Positive Aging: Dog Days with a Bone and other Essays, (2017) by Kenneth J. Gergen and Mary Gergen

The Magic of Organizational Life, (2017) by Mette Larsen

70Candles! Women Thriving in their 8th Decade, (2015) by Jane Giddan and Ellen Cole (also available as an e-book)

U & Me: Communicating in Moments that Matter, (Revised edition 2014) by John Steward (also available as an e-book)

Relational Leading: Practices for Dialogically Based Collaborations, (2013) by Lone Hersted and Ken Gergen (also available as an e-book)

Retiring but Not Shy: Feminist Psychologists Create their Post-Careers, (2012) by Ellen Cole and Mary Gergen. (also available as an e-book)

Relational Leadership: Resources for Developing Reflexive Organizational Practices, (2012) by Carsten Hornstrup, Jesper Loehr-Petersen, Joergen Gjengedal Madsen, Thomas Johansen, Allan Vinther Jensen (also available as an e-book)

Practicing Relational Ethics in Organizations, (2012) by Gitte Haslebo and Maja Loua Haslebo

Healing Conversations Now: Enhance Relationships with Elders and Dying Loved Ones, (2011) by Joan Chadbourne and Tony Silbert

Riding the Current: How to Deal with the Daily Deluge of Data, (2010) by Madelyn Blair

Ordinary Life Therapy: Experiences from a Collaborative Systemic Practice, (2009) by Carina Håkansson

Mapping Dialogue: Essential Tools for Social Change, (2008) by Marianne "Mille" Bojer, Heiko Roehl, Mariane Knuth-Hollesen, and Colleen Magner

Positive Family Dynamics: Appreciative Inquiry Questions to Bring Out the Best in Families, (2008) by Dawn Cooperrider Dole, Jen Hetzel Silbert, Ada Jo Mann, and Diana Whitney

Focus Book Series

Coordinated Management of Meaning, CMM: A Research Manual, (2017) by Natalie Rascon and Stephen Littlejohn (also available as an e-book)

Communicating Possibilities: A Brief Introduction to the Coordinated Management of Meaning (CMM), (2017) by Ilene C. Wasserman and Beth Fisher-Yoshida (also available as an e-book)

When Stories Clash: Addressing Conflict with Narrative Mediation, (2013) by Gerald Monk and John Winslade (also available as an e-book)

Bereavement Support Groups: Breathing Life into Stories of the Dead (2012) by Lorraine Hedtke (also available as an e-book)

The Appreciative Organization, Revised Edition (2008) by Harlene Anderson, David Cooperrider, Ken Gergen, Mary Gergen, Sheila McNamee, Jane Watkins, and Diana Whitney

Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity, (2005) by Frank Barrett and Ronald Fry (also available as an e-book)

Dynamic Relationships: Unleashing the Power of Appreciative Inquiry in Daily Living, (2005) by Jacqueline Stavros and Cheri B. Torres

Appreciative Sharing of Knowledge: Leveraging Knowledge Management for Strategic Change, (2004) by Tojo Thatchenkery

Social Construction: Entering the Dialogue, (2004) by Kenneth J. Gergen, and Mary Gergen (also available as an e-book)

Appreciative Leaders: In the Eye of the Beholder, (2001) edited by Marge Schiller, Bea Mah Holland, and Deanna Riley

Experience AI: A Practitioner's Guide to Integrating Appreciative Inquiry and Experiential Learning, (2001) by Miriam Ricketts and Jim Willis

Books for Professionals Series

Social Constructionist Perspectives on Group Work, (2015) by Emerson F. Rasera, editor.

New Horizons in Buddhist Psychology: Relational Buddhism for Collaborative Practitioners, (2010) edited by Maurits G.T. Kwee

Positive Approaches to Peacebuilding: A Resource for Innovators, (2010) edited by Cynthia Sampson, Mohammed Abu-Nimer, Claudia Liebler, and Diana Whitney

Social Construction on the Edge: 'Witness'-Thinking & Embodiment, (2010) by John Shotter

Joined Imagination: Writing and Language in Therapy, (2009) by Peggy Penn

Celebrating the Other: A Dialogic Account of Human Nature, (reprint 2008) by Edward Sampson

Conversational Realities Revisited: Life, Language, Body and World, (2008) by John Shotter

Horizons in Buddhist Psychology: Practice, Research and Theory, (2006) edited by Maurits Kwee, Kenneth J. Gergen, and Fusako Koshikawa

Therapeutic Realities: Collaboration, Oppression and Relational Flow, (2005) by Kenneth J. Gergen

SocioDynamic Counselling: A Practical Guide to Meaning Making, (2004) by R. Vance Peavy

Experiential Exercises in Social Construction – A Fieldbook for Creating Change, (2004) by Robert Cottor, Alan Asher, Judith Levin, and Cindy Weiser

Dialogues About a New Psychology, (2004) by Jan Smedslund

For book information and ordering, visit Taos Institute Publications at:

www.taosinstitutepublications.net

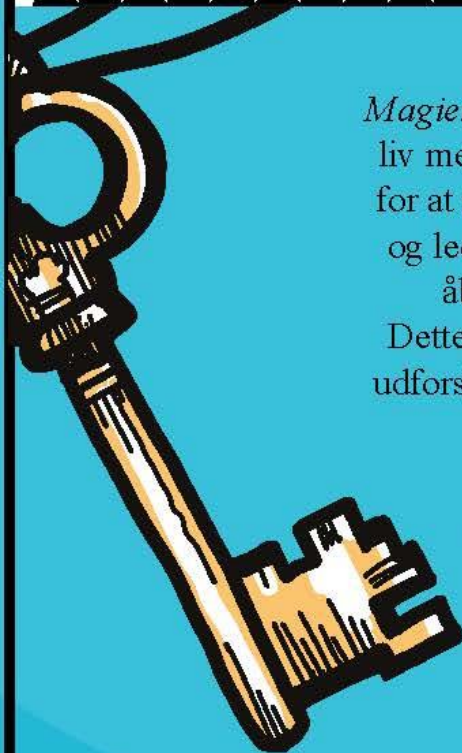
For further information, call: 1-888-999-TAOS, 1-440-338-6733

Email: info@taosinstitute.net



WorldShare Books

LEDERLIV



Magien i organisationer inviterer dig til at se på dit arbejdsliv med nye og nysgerrige øjne. Bogen giver dig mulighed for at reflektere over velkendte organisatoriske, strategiske og ledelsesmæssige udfordringer ud fra et perspektiv, der åbner op for den magi, organisatorisk liv rummer. Dette perspektiv understreger signifikansen af at forblive udforskende, refleksiv og kontinuerligt søge efter nye veje, når hverdagens opgaver løses.

Magien i organisationer minder os om vores allestedsnærværende mulighed for at skabe et udviklende og frisættende arbejdsliv, når vi tør udforske det ukendte.



“En magisk bog fuld af relevant viden om, hvad strategisk ledelse handler om. Forfatteren er lykkes med at præsentere kompleksiteten i organisatorisk liv gennem en fængende og farverig historie, der er relevant for alle at læse.”

*Lise Østermark, Chef for Stabsafdelingen,
Politik og Strategi, Billund Kommune*

”En anderledes bog om ledelse i praksis, der med H.C. Andersen’sk finurlighed fortæller et eventyr, der gør dig klog på de mekanismer, der sættes i gang, når kreativiteten får lov til at blive tilgodeset i en organisation. Og som H.C. Andersens eventyr kan bogen læses gang på gang og til stadighed skabe nye billeder af og indblik i organisationens usynlige liv og netværk. En indsigt og forståelse, der er er altafgørende, hvis man som leder vil opnå alles ejerskab til de nødvendige forandringer, der skal sikre organisations overlevelse i en foranderlig verden.”

Anne-Marie Ulrik, Cheflæge, Grønland

Illustrationer af Jacob Lind Bendtsen

Mette Vinther Larsen

A Taos Institute Publication