

Økologioplægning i et
medarbejderperspektiv –
vilje, viden og værktøjer

Sofie Husby

Master of Public Health

MPH 2014:25



norden

Nordic School of Public Health
NHV

Økologioplægning i et medarbejderperspektiv – vilje, viden og værktøjer

© Nordic School of Public Health NHV

ISSN 1104-5701

ISBN 978-91-86739-90-4



Master of Public Health

– Examensarbete –

Examensarbetets titel och undertitel Økologioplægning i et medarbejderperspektiv – vilje, viden og værktøjer				
Författare Sofie Husby				
Författarens befattning och adress Projektkoordinator og Fuldmægtig Institut for Planlægning, Aalborg Universitet København A.C. Meyers Vænge 15, 2450 København SV				
Datum då examensarbetet godkändes 15.10.2014			Handledare NHV/Extern Professor Bengt Åhgren	
Antal sidor 53	Språk – examensarbete Dansk	Språk – sammanfattning Dansk	ISSN-nummer 1104-5701	ISBN-nummer 978-91-86739-90-4

Sammanfattning

Formål: Dette studie havde til formål at få kundskab om køkkenmedarbejdernes oplevelse af og erfaringer med økologioplægning i deres køkkener. Desuden var formålet at få indsigt i medarbejdernes oplevelse af undervisningens betydning i forhold til samarbejde og oplægningssprocessen.

Metode: Der blev indsamlet evalueringsskemaer med åbne svarmuligheder udfyldt af 327 kursusdeltagere, samt 50 lederevalueringer ligeledes med åbne besvarelser. Besvarelserne blev behandlet og analyseret med udgangspunkt i kvalitativ indholdsanalyse.

Resultat: Studiet viste at medarbejderne oplever økologioplægning, som en kompleks proces, der kræver ændringer af vaner og praksis. Samsyn blev nævnt som et væsentligt element, herunder en fælles målsætning på medarbejdernes arbejdsplads, hvor økologien indgår, som en del af arbejdspladsens øvrige mål. Medarbejderne skal kunne se formålet med økologien, både i relation til eget køkken/arbejde og gerne i en større helhed, ligesom de bør inddrages i processen. Samarbejde og kommunikation er gennemgående elementer i processen og bør understøttes. Bæredygtighed og sundhed nævntes, som motivation for hovedparten af medarbejderne. Viden og værktøjer er vigtige for at medarbejderne oplever håndterbarhed i forhold til processen, hvorfor medarbejdernes handlekompetencer og oplevede handlerum bør styrkes. Det gælder også i forhold til de strukturelle rammer, der opleves som udfordringer i forhold til økologioplægning. Om økologioplægning ses som mulighed eller udfordring, synes i en hvis grad at afhænge af individet. Samlet synes undervisningen at have rustet medarbejderne i forhold til, og med bevidstgørelse om processen, men kan dog ikke stå alene, men der peges på behovet for en tydelig og opbyggende ledelse.

Konklusion: Studiet viser, at medarbejderne er blevet styrket gennem undervisningsforløbet i forhold til incitament, viden og værktøjer omkring økologioplægning. Økologien bør være et tydeligt fælles målsætning, som indgår i organisations øvrige mål. Det bør ses som løbende proces, som kontinuerligt skal styrkes blandt andet gennem viden samt opbakning fra en tydelig ledelse. Samtidig er der behov for at udfordre de eksisterende strukturelle rammer for at give større råderum.

Nyckelord

Økologioplægning, implementeringsproces, samvirke/samarbejde, handlekompetencer, undervisning



Master of Public Health

– Thesis –

Title and subtitle of the thesis Employees' perspective on organic food transition—will, knowledge and instruments				
Author Sofie Husby				
Author's position and address Project coordinator and Academic Officer Department of Development and Planning Aalborg University Copenhagen AC Meyers Vænge 15. 2450 Copenhagen SV. Denmark				
Date of approval 15.10.2014			Supervisor NHV/External Professor Bengt Åhgren	
No. of pages 53	Language – thesis Danish	Language – abstract English	ISSN-no 1104-5701	ISBN-no 978-91-86739-90-4

Abstract

Aim: In this study, we aimed to learn how kitchen professionals perceive and experience the transition to organic food. We also aimed to understand how employees view training in relation to collaboration and the transition process.

Method: Participants attended a six-day course (two time three days) in organic food transition. The course was funded by governmental funds to promote organic food in public kitchens through training. After finished course the course participants (n=327) and leaders (n=50) completed evaluation forms comprising open-ended answers. All data was examined using qualitative content analysis.

Result: Our participants described organic transition as a complex process that requires changes in habits and practice. Participants also mentioned the necessity of perceiving the organic food transition as a common goal. Our data also shows that employees must be able to link the purpose of transitioning to organic food with their work and how it relates to the larger goal. Although most participants were motivated by sustainability and health issues, they reported that knowledge and instruments contribute importantly to making the process manageable. Participants expressed a need for their action competence and perceived action competency to be strengthened. This was also mentioned in relation to structural framework, including economy, which were experienced as challenging in relation to the transition. If employees perceive transition as challenging or as opportunity for development likely will depend on the individual. Overall, the course seemed to prepare employees and increase awareness in relation to the process, but employees also expressed a need for a distinct and supportive leadership. **Conclusion:** We show here that training strengthens employees' incentive, knowledge, and transitional instruments about the transition. Organic food must provide a clear and common goal that fits into the overarching goal of the organization. This ongoing process requires continuous learning and distinct leadership support, as well as willingness to challenge the existing structural framework and gain increased latitude in the kitchens.

Key words

Organic food transition, implementation process, collaboration, action competence, training

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDHOLDSFORTEGNELSE.....	3
1 INTRODUKTION.....	5
1.1 Baggrund.....	5
1.2 Folkesundhed og økologi.....	6
1.3 Økologi i et nordisk perspektiv.....	7
1.4 Tidligere forskning.....	8
2 TEORETISK RAMME	10
2.1 Implementeringsteori	10
2.2 Domæneteorien	12
2.3 Samvirke	13
2.4 Handlekompetence og -rum.....	15
3 PROBLEMFORMULERING	16
3.1 Formål.....	16
3.2 Forskningsspørgsmål	16
4 METODE	16
4.1 Metode og studiedesign	16
4.2 Udvalg og deltagere	18
4.3 Dataindsamling	18
4.4 Analyse	20
4.5 Reliabilitet og validitet.....	21
4.6 Ethiske overvejelser	22
4.7 Egen forforståelse	22
5 RESULTATER.....	22
5.1 Samsyn.....	23
5.2 Håndterbarhed.....	27
5.3 Proces og udvikling.....	31
6 DISKUSSION	34
6.1 Resultatdiskussion.....	34
6.2 Metodediskussion	40
7 KONKLUSION OG IMPLKATIONER	42
8 TAK.....	43
9 REFERENCER.....	44
10 Bilag	48

1 INTRODUKTION

1.1 Baggrund

I Danmark serveres der dagligt omkring 800.000 offentlige måltider (1). Det er en stor volumen og betyder samtidig, at der er mange, som dagligt påvirkes af den mad der serveres i henholdsvis vuggestuer, børnehaver, offentlige kantiner, sygehuse, fængsler med flere. Derfor forefindes en række krav og anbefalinger til disse køkkener, samt til de kommuner og regioner de hører under. Krav og anbefalinger omhandler både ernæring, men også andre aspekter med betydning for maden og måltidet som for eksempel smag, kvalitet, spisemiljø (2).

Flere offentlige parter ser samtidig økologisk omlægning af køkkener som en del af ønsket om en mere bæredygtig udvikling, som forlængelse af deklARATIONEN fra FN's Miljø- og Udviklingskonference i Rio de Janeiro i 1992, der netop pegede på nødvendigheden af ændring af produktions- og forbrugsmønstre (3).

Da omlægningen¹ af maden til at anvende (flere) økologiske fødevarer, ofte skal ske indenfor samme budget, er der behov for at ændre på produktionsformer og rutiner, samt menu sammensætninger. Det kan blandt andet medføre grønnere menuer med større andel af grønsager og øget fokus på minimering af madspild, hvilket kan bidrage positivt både på miljø og sundheden (4,5). Disse sundere og mere bæredygtige menuer, kan fungere som incitament for kommunerne til at øge økologiandelen i køkkenerne.

I følge Kristensen et al. (6) var det første større omstillingsprojekt i Danmark, da Århus startede op i 1989, men allerede inden havde enkelte køkkener erfaringer med økologiomlægning (6). I de tidlige år af økologien synes det hovedsagligt at være idealistister, og ofte ud fra et ønske om bedre råvarekvalitet, der valgte økologi i køkkenerne, som en bottom-up proces. Der er dog også tidligere eksempler på top-down beslutninger hvor kommunerne, eller amterne, har taget beslutning om økologi i køkkenerne. I følge Kristensen et al. vil man dog ofte kunne se elementer fra begge strategier, som for eksempel at et køkken tager en topledet beslutning til sig og gør den til sin egen (6).

I november 2011 lancerede den danske regering en målsætning om at det økologisk dyrkede areal af landbrugsjord i Danmark skulle være fordoblet i 2020. Med sin daglige madproduktion på 800.000 daglige måltider (1) spiller det offentlige en væsentlig rolle i forhold til fødevarerindkøb. Derfor er der også stort potentiale i at de offentlige køkkener i højere grad efterspørger økologiske fødevarer, som en del af deres omlægning af måltiderne (7,8). På den baggrund lancerede regeringen i juni 2012 handlingsplanen 'Økologisk Handlingsplan 2020' for at nå målsætningen. Handlingsplanen bygger blandt andet på tanken, at det offentlige skal gå foran på en række områder, og et af indsatsområderne er økologisk omstilling af offentlige køkkener (7). Målsætningen er,

¹ Der skelnes mellem økologi omlægning og konvertering. Ved konvertering udskiftes de enkelte fødevarer med en tilsvarende økologisk variant. Økologiomlægning er en mere gennemgribende ændring, hvor der ændres i menuer og processer i køkkenet.

at de offentlige køkkener i 2020 skal have en økologisk andel på minimum 60 % i deres fødevareindkøb. Indsatsområdet indbefatter etablering af økologifremmeordningen, hvor parter kan søge midler til at arbejde med omstilling til økologi (7). Midler og indsatsområde er målrettet omlægning af statslige, regionale og kommunale køkkener, hvor midlerne i omlægningspuljen kun kan anvendes til informations- og undervisningsforløb af køkkenpersonale.

Dette studie har taget udgangspunkt i projekt EkoLogika, som vil blive beskrevet senere, under Økologifremmeordningen, som omhandler økologiomlægning af offentlige køkkener.

Foruden selve omlægningen til økologi i køkkener viser erfaringer, at der kan være ekstra gevinster, som mindre madspild, øget fokus på mad- og måltidskvaliteten, større arbejdsglæde og faglig stolthed i køkkenerne samt grønnere og sundere menuer (1,3,5,8,9).

1.2 Folkesundhed og økologi

Tager man udgangspunkt i den brede sundhedsdefinition, der har sit afsæt i WHO's sundhedsdefinition, kan man se at mange determinanter har betydning for sundheden. WHO's definition fra 1948 lød, *"en tilstand af komplet fysisk, psykisk og socialt velbefindende, og ikke bare fraværet af sygdom og svagelighed"* (10). Denne definition byggede Ottawa chartret fra 1986 videre på og tilføjer, at god sundhed er et middel til et godt liv, men ikke et mål i sig selv, og at sundhed er en løbende proces (11). Ottawa konferencen var den første i WHO regi omhandlende health promotion, til styrkelse af sundheden. Health promotion bygger ifølge Ottawa på syv principper; equity (social retfærdighed), empowerment, helhedssyn, participation (delagtighed), bæredygtighed, intersektorielt samarbejde og multistrategier (11,12).

I 2005 kom Bangkok chartret, som bygger videre på Ottawa chartrets principper og betoner, at sundhedsbegrebet og health promotion i højere grad skal tænkes ind i den globaliserede verden. Fokus ændres fra at styrke individet, til at i højere grad at styrke samfund og fællesskaber. Det kræver deltagelse fra flere parter, herunder regeringer, samfund/fællesskaber og den private sektor, for gennem politikker og partnerskaber at kunne styrke samfundet (13,14).

Omend WHO's sundhedsdefinition næsten kan synes utopisk, tager dette studie afsæt i denne definition. Det sundhedssyn inkluderer et stort antal betydende sundhedsdeterminanter og samspillet imellem dem, som for eksempel opsummeret af Dahlgren og Whitehead (15). De peger på såvel de individuelle faktorer, som for eksempel alder, køn og genetik, samt livsstilsfaktorer, som mere overordnede socioøkonomiske, kulturelle og miljømæssige vilkår, som eksempelvis sociale netværk, arbejde, vand og sanitet, uddannelse samt landbrug og fødevareproduktion (15).

Mad og måltider kan relateres til mange af de nævnte determinanterne og økologisk mad influerer og/eller influeres således af mange af disse determinanter.

Økologisk dyrkning og produktion følger andre regler end konventionel dyrkning og produktion, med betydning for miljø- og sundhedsmæssige aspekter. Som eksempel anvendes færre sprøjtemidler i den økologiske produktion, og dermed findes færre sprøjtemiddelrester i både fødevarer og grundvand, som i Danmark bruges til drikkevand. Desuden må der i økologisk produktion ikke anvendes antibiotika præventivt og der er en karenstid ved medicinsk behandling af dyr, så disse stoffer ikke findes som reststoffer i kød (16). Færre tilsætningsstoffer er tilladte i økologiske produkter end i tilsvarende konventionelle (17).

Økologisk mad kan have en ernæringsmæssig betydning for sundheden, både i forhold til næringsstofindhold og menu sammensætning. Det kan diskuteres om fødevarernes næringsindhold varierer mellem økologiske og konventionelle varer. Senest har et stort review med metanalyse af 343 artikler dog vist, at økologiske fødevarer har et højere indhold antioxidant, lavere indhold af (skadeligt) cadmium samt lavere indhold af pesticid rester (18). Desuden kan en økologisk menu i offentlige køkkener være ernæringsmæssigt bedre sammensat, med mere grønt og mindre kød (4,5). Studier peger også på at forbrugere med højt indtag af økologiske fødevarer, generelt har sundere madvaner (19).

Læringsselementer indgår i flere sammenhænge i forbindelse med økologisk forplejning, særligt på skoler. Økologi nævnes som et af flere værktøjer til læring omkring bæredygtighed og det bæredygtige måltid (4,20).

Mad og måltider har således både direkte og indirekte betydning på mange aspekter af folkesundheden.

1.3 Økologi i et nordisk perspektiv

I de nordiske lande serveres de offentlige måltider, som en del af den offentlige velfærdstanke i børnehaver, plejehjem og sygehus med flere. Skolemåltiderne er det område, som skiller landene mest. Sverige og Finland har betalt skolemadsbespisning for alle elever, mens børnene i Norge og Danmark, som udgangspunkt har mad med hjemmefra og ellers forældrebetalt skolemads, de få steder hvor det eksisterer (20).

Der synes også at være en fælles tendens i de nordiske lande omkring øget bæredygtighed i de offentlige måltider. Generelt betegnes Norden som frontløber inden for bæredygtighed, også i relation til maden og måltiderne (21,22). Indsatserne og erfaringer ligger dog indenfor forskellige områder landene i mellem. Danmark har den længste historik i arbejdet med økologi og har umiddelbart den største andel af økologi, men både Norge og Sverige har også gode erfaringer med økologi i de offentlige køkkener, og har målsætninger om økologisk forbrug/dyrkning. Norges regering har således en målsætning om 15 % økologisk forbrug (og produktion) i 2020 (23).

I 2006 formulerede Sverige et mål om 25 % økologi i offentlige køkkener inden 2010, der siden blev udsat til 2013 (24,25). En rapport fra EkoMatCentrum (2013) viste, at samlet set var 21 % af de offentlige indkøb økologiske i 2012 (24). Sverige har desuden

et mål om at 20 % af landbrugsjorden skal dyrkes økologisk i 2014 (25). Finland satte i 2013 et mål om, at 20 % af deres landbrugsjord skal dyrkes økologisk i 2020 (26).

Gennem årene har der også været fællesnordiske projekter og initiativer med fokus på forskellige aspekter af de offentlige måltider. Et eksempel er projektet HealthCat (Network for Nordic excellence in sustainable and healthy catering), som blev gennemført fra 2005 til 2008 (21). Et andet eksempel er Nordisk Ministerråds Ny Nordisk Mad program, som løber i perioden 2010-2014. Det inkluderer flere projekter med fokus på forskellige aspekter omkring mad, som blandt andet mad til børn, hverdagsmad og mad til mange (22). De fælles nordiske udfordringer vil sandsynligvis fremadrettet ligeledes bidrage til samarbejde og netværk på tværs af de nordiske lande.

1.4 Tidligere forskning

Den forholdsvis lange historik med økologiomstilling i Danmark betyder, at der findes en del erfaring hos køkkener, konsulenter og kommuner. Tilgængeligt findes også en del erfaringsopsamlinger, evalueringer, notater med mere, men der synes at være forholdsvis begrænset forskning inden for området implementering af økologi i offentlige køkkener. Af det tilgængelige materiale synes en del at være lidt ældre dato. Selv en nyere artikel af Mikkelsen & Sylvest publiceret i 2012, er baseret på data indsamlet frem til 2004 (9). I forbindelse med dette studie er det vurderet, at disse tidligere fund stadig er relevante, og der kan bygges videre på disse erfaringer.

Madkulturen, under Ministeriet for Fødevarer, Landbrug & Fiskeri, har sammen med Aalborg Universitet udgivet to rapporter om økologi i offentlige køkkener. Den første, fra 2012, var en vidensopsamling af praksisviden og forskningsbaseret viden (27). Opsamlingen fungerede samtidig, som fundament for en interviewbaseret undersøgelse af omlægningserfaring i offentlige køkkener og kommuner (28). Begge rapporter opsummerer nogle barrierer og anbefalinger ved omlægning til økologi i offentlige køkkener. Begge rapporter er inddelt i beslutningstagerniveau, samt praktikerniveau, da udfordringer, motivation og anbefalinger i flere tilfælde er forskellige de to grupper i mellem (27,28). En pointe der understøttes af stor del af de fundne rapporter og erfaringer (3,6,8).

En rapport fra marts 2014, viser at der overordnet set er opbakning blandt forbrugere til økologi i offentlige køkkener i Danmark. Rapporten peger samtidig på, at opbakningen i en vis grad afhænger af institutions- og køkkentype, hvor daginstitutioner er den køkkentype med størst opbakning (29). Det ligger meget godt i tråd med en anden nyligt udkommen rapport, der har kortlagt økologiforbruget i fem danske kommuner. Rapporten viser, at de kommunale køkkener hvor økologien mest udbredt er ved børnemåltiderne (3,30). Det er altså typisk de mindre daginstitutioners køkkener, som er kommet længst med økologien, sammenlignet med andre offentlige køkkentyper. Det kan muligvis hænge sammen med kompleksiteten af omstillingsprocessen, som Mikkelsen et al. (3) peger på er voksende med køkkenets størrelse.

At omstilling til økologi er en kompleks proces peger meget af litteraturen på og der synes ikke at være en omstillingsmetode, som passer til alle køkkentyper (9,31,32). En

succesfuld omstilling til øget økologi med uændret budget, er således afhængig af mere end en konvertering af råvareindkøb, men der er behov for ændringer af system, vaner og procedurer (6,9,32). Mikkelsen og Sylvest (9) peger derudover på, at omstillingsprojekterne skal betragtes som organisations udviklingsprojekter, så fokus bredes ud til også at inkludere andre og blødere værdier (9).

Nedenfor er listet en række af perspektiver, der i følge den valgte litteratur bør tages i betragtning ved omlægningsprojekter:

Udvalgte udfordringer:

- Strukturelle forhold, for eksempel manglende fleksibilitet overfor bureaukrati, manglende kommunikation, indkøbsaftaler (6,8,28,33)
- Praktiske forhold, for eksempel levering, tid, ressourcer og ernæringsmæssige udfordringer i forhold til særlige grupper (6,9,20,33)
- Individuelle forhold, for eksempel interesse, accept og manglende villighed til forandring (6,9,33)
- Utilstrækkelig uddannelse, kundskab og færdigheder (8,28,33)

Foruden de ovennævnte udfordringer peges der på følgende anbefalinger og pointer:

- Skab (fælles) mål og erkendelse af forandringsproces (6,8,9,33)
- Politikker bør tænkes ind i kontekst som sikrer forankring og koordinering på tværs af eksisterende samt kommende politikker og tiltag (tværfaglighed) (6,9,28,33)
- Medarbejderne skal huskes blandt andet gennem inddragelse, respekt og anerkendelse af kultur og faglighed i køkkenerne (6,28,33)
- Forvaltningsmæssig og politisk opbakning for at sikre forankring (6,8,9,28,33)
- Rum for udvikling. Ting tager tid og der skal være plads til fejl ved afprøvning af nye processer og produkter med mere (9,33)
- Køkkenlederen spiller en vigtig rolle i processen (8,28)

Meget af den forskning der findes omkring implementering af økologi i offentlige køkkener synes at komme fra de nordiske lande. Den internationale forskning der findes, synes hovedsagligt at fokusere på private forbrugere og deres holdninger til økologi, forskelle i næringsindhold, sensorik, kvalitet eller landbrugseffekter eller lignende, mellem de økologiske og konventionelle fødevarer. Ellers synes den internationale forskning at omhandle bæredygtige indkøb i et endnu bredere perspektiv, både i forhold til parametre der skal tages i betragtning, samt omhandlende varegrupper.

På trods af at medarbejderne nævnes som vigtige i omlægningsprocessen (6,27,28,33) synes der ikke at findes litteratur, der fokuserer på medarbejder perspektivet ved økologiskomlægning af køkkener. Dette studie tager udgangspunkt i medarbejdernes perspektiv i forbindelse med økologiomlægning i deres køkken.

2 TEORETISK RAMME

I dette afsnit beskrives de teorier, som i dette studie bidrager i diskussionen omkring økologiomlægning af offentlige køkkener. De nedenstående teorier blev først endeligt fastlagt og beskrevet efter analyse hvor de fundne medarbejder perspektiver blev tydelige og vil efterfølgende blive inkluderet i diskussion af empirien i resultatdiskussionsafsnittet.

2.1 Implementeringsteori

Implementeringsbegrebet bruges almindeligvis om de handlinger, der iværksættes for at ændre på en praksis (34). I dette studie vil der blive fokuseret på den del af implementeringen, der omhandler den proces hvor politikken skal implementeres i den daglige praksis.

2.1.1 Forudsætninger og rammer for implementering

Implementering af en politik er et komplekst fænomen med en lang række betydende faktorer for en mulig succes. Veldesignede politikker er nødvendige, men ikke nok for at sikre en implementering (35). Resultaterne af processen er kontekstafhængige og implementering påvirkes også af forskellige aktører, deres interesser og ressourcer. Mange tiltag lider af startproblemer, der dog kan afhjælpes med tiden og aktørernes erfaring (34,35). Der findes ikke en enkelt forskrift for et succesfuldt forløb og et implementeringsforløb vil heller ikke nødvendigvis følge et lineært forløb (35).

Et veldesignet politikdesign bidrager blandt andet til at synliggøre formålet for både leder og medarbejdere, og eventuelt til målgruppen. Derudover kan det hjælpe med at give lederne redskaber til at motivere medarbejderne og hjælper medarbejderne med at prioritere mellem handlingsalternativer (34).

Mål er af betydning for processen. Mens de fleste forskere mener, at klare fælles mål er en forudsætning (34), mener Winter og Nielsen (35) at man kan opnå gode resultater trods uklare eller modstridende mål. Interesser hos aktørerne behøver ikke være identiske, så længe de ikke er divergerende (35).

Juridiske og formelle rammebetingelser, som dækker over love og regler på området, samt de socioøkonomiske betingelser i det omgivende samfund, har ligeledes betydning for implementeringsmulighederne (34).

2.1.2 Faktorer med betydning for implementering

I følge Winter og Nielsen (35) afhænger en politiks gennemslagskraft ikke af beslutningsfasen, men af hvad der sker i implementeringsfasen, hvor meget kan gå galt (35). Komplexiteten ved implementering ses tydeligt i rækken af betydende faktorer, der interagerer på forskellig vis. Hvilke faktorer, der har størst betydning afhænger af

den enkelte politik og dens tilhørende område (35). Der kan dog peges på en række generelle faktorer med betydning for implementering (34):

- Organisatoriske faktorer
- Frontpersonalet/medarbejderne
- Ledelsen
- Nøjagtighed kontra tilpasning
- Karakteristika ved selve interventionen
- Målgruppen for tiltagene (borgerne)
- Dokumentation og evaluering

2.1.2.1 Organisatoriske faktorer

Nogle af de organisatoriske faktorer, der synes at have betydning for implementering er, om organisationen har en stærk ledelse der bakker op, har tradition for at tænke nyt og bruge ny viden, samt om der er en decentral beslutningskultur (34).

Muligheden for implementering af en politik afhænger også af sammenhængen mellem mål og midler i politikdesignet også kaldet kausalteorien (35). Samlet mener Winter og Nielsen (35), at hvis der laves ”*et passende politikdesign, der signalere politikens målsætninger og rationale til – og skabe commitment og kapacitet hos – implementerings aktører og målgrupper*”, kan mange problemer minimeres. Politikdesignet gør det dog ikke alene. Organisationens parathed med viden og kunnen på specifikke områder har ligeledes betydning for indsatsen (34).

2.1.2.2 Medarbejderne

Medarbejderne og deres rolle er helt central ved implementeringsprocessen, hvor manglende viden, ressourcer eller evner kan virke som barrierer, ligesom manglende motivation og vilje kan virke hæmmende. En af de vigtigste faktorer synes at være deres holdning til interventionen eller politikken (34). Hvis formålet og incitamentet med politikken synes klar, bevirker det mindre modstand hos medarbejderne. Samme effekt kan gives ved oplevelsen af at have de påkrævede redskaber og færdigheder (34).

Medarbejdere kan ikke kun ses som en homogen gruppe, men består af en række individer med personlige karakteristika, med betydning for deres ageren i forbindelse med implementering, samt hvor indstillet på forandringer de kan være (34). Ligeledes har det betydning, at medarbejdernes arbejde er præget af, at deres arbejde er baseret på en vis grad af skøn, indgår i joint-production, er vanskeligt at overvåge, der er sjældent fuld enighed om den rigtige metode, samt er underlagt begrænsede ressourcer (35). Når der hos medarbejdere opleves en kronisk kløft i mellem de krav der stilles til dem og de ressourcer de har til rådighed, benytter de sig af forskellige mestringsstrategier (*coping*). Nogle arbejder på bedste vis for implementering af den besluttede politik, mens andre medarbejdere decideret kan modarbejde (35).

Af fremmende faktorer kan nævnes, at medarbejderne er ordentligt rustet og kvalificerede til arbejdet, hvilket blandt andet kan sikres ved at inddrage dem tidligt i processen (34). Desuden virker viden og kompetenceudvikling af medarbejderne, som fremmende faktorer. Det skal dog ses som en løbende proces. Derudover er det det fordelagtigt hvis alt personale, også de ikke direkte involverede, får undervisning og orienteres om processen (34). Endeligt bør uddannelse ikke stå alene, men følges op af blandt andet støtte og coaching fra eksempelvis ledere eller fra ekstern konsulent (34).

2.1.2.3 Ledelsen

Ledelsen, på alle niveauer, skal sikre rammerne for implementeringen og opbakningen til og motivation af medarbejderne og spiller dermed en væsentlig rolle (34). Det gør de ved at advokere for ændringerne, engagere nøglepersoner, opbygge en konsensus og støtte (34). Ledelsens redskaber kan inddeles i kapacitetsopbyggende og målrettede ledelsesredskaber, som signaler, kontrol og rekruttering (34).

Winter og Nielsen (35) peger på fire metoder til 'styring' af medarbejdernes adfærd:

- 1) Rekruttering af medarbejdere der er tillid til
- 2) Opgaver, rammer og forventninger defineres, og medarbejderne kontrolleres (hvilket ikke er muligt til fulde)
- 3) Skab incitamentsstrukturer til at motivere medarbejderne i ønsket retning
- 4) Påvirk løbende medarbejderne via holdningsbearbejdning (35).

2.1.2.4 Øvrige faktorer

Der peges på, at implementeringer hvis indsats ikke ændrer meget ved vanlig praksis, er lettere at implementere end indsats, der kræver større ændringer (34). Hvis tiltag eller programmer fremstår som en 'pakke' lige til at implementere, synes der også større sandsynlighed for succes (34). Målgruppen spiller desuden en rolle, da de både kan med- og modarbejde implementeringstiltag. Slutteligt nævnes dokumentation og evaluering som essentielt for at få en bedre viden om hvilke elementer i implementeringsprocessen, der virker og ikke virker (34,35).

2.2 Domæneteorien

Domæne teorien, eller originalt Domain Theory, blev introduceret af Kouzes og Mico som et opgør med de gængse brugte teorier om organisationsændringer, der stammede fra og blev anvendt i forretnings- og produktions organisationer. De mente ikke, at disse teorier var anvendelige i hvad de kalder 'human service organisationer' (HSO), som typisk er organisationer indenfor sundheds-, uddannelses- og velfærdsområder. HSOers primære funktion er at vedligeholde eller styrke personers trivsel, ved at definere eller ændre deres adfærd, egenskaber eller social status, for eksempel skoler og hospitaler. Opgøret skyldes hovedsagligt, at de traditionelt anvendte modeller og teorier refererer

til 'teknokratisk bureaukrati' fra en sektor hvis primære funktion er produktion og profit, og hvor det dominerende paradigme fokuserer på organisationernes managementdel eller ledelsen, som det bærende element. Det betyder, at de klassiske teorier anvender managementdelen, som indgangen og omdrejningspunktet i forbindelse med organisations ændringer (36).

I følge Kouzes og Mico (36) bliver man ved udviklingsprocesser i HSOer nødt til at være bevidst om ikke bare at anvende management som indgang, men at arbejde ud fra bevidstheden om, at der i HSOer findes tre domæner. De tre domæner benævnes henholdsvis policy-, management- og servicedomænet, som er forskellige på en række områder og fungerer ud fra forskellige ledelses principper, succeskriterier, strukturer, arbejdsformer med mere. Samlet betyder disse forskellige normer og forandringsrytmer, at domænerne kan tilgå problemer meget forskelligt. Forskellighederne kan derudover medføre mulige spændinger og udfordringer mellem de tre domæner og et domænes løsning forårsage problemer for et eller begge af de øvrige domæner (36).

Kouzes og Mico (36) mener, at de tre domæners forskelligheder samtidig kan medføre en manglende fælles virkelighedsforståelse, på grund af hvad de kalder "Rashomon Effect"². Rashomon effekten handler om at mennesker i skiftende omfang samler og udelader, information, som understøtter ens virkelighedsforståelse (36).

Domænerne kæmper typisk for stabilitet for at modsvare de ændringer og krav til ændringer, der løbende stilles. Usikkerhed er uundgåelig alle steder og særligt i organisationer med store forskelle mellem domænerne og derfor må HSOer lærer at navigere i denne usikkerhed (36).

I følge Kouzes og Mico (36) skal der ved ændringer i HSOer, arbejdes med separate mål for domænerne i stedet for ét fælles mål. Der skal arbejdes med hvad hvert domæne finder meningskabende og det skal ses i forhold til deres succeskriterier. Der arbejdes med udgangspunkt i domænerne forskelligheder i mål, strukturer og arbejdsmetoder, for at skabe mulighed for, at de implicerede parter kan konfrontere de spændinger der kan opstå fra interaktionen mellem de adskilte domæner (36).

2.3 Samvirke

Økologioplægning er, som tidligere nævnt, en kompleks opgave, der kræver samarbejde for at kunne løses. Samarbejde er typisk det ord, vi bruger for det vi gør i fællesskab, for at nå et mål vi ikke kan nå alene. Hvor vi i fællesskab udnytter andres viden og ressourcer og således ikke er begrænset af egne begrænsninger (37,38).

Tværfagligt eller tværprofessionelt samarbejde bør ikke være et mål i sig selv, men kan fungere som en metode eller arbejdsform for opfyldelse af mere overordnede målsætninger. Det er ikke en metode til at erstatte monofaglighed, men fungerer som supplement (37). Samarbejde og integration i velfærdssystemer kan være nødvendige tiltag for at opnå mere helhedsorienterede tjenester, som er nødvendige for at kunne

² Rashomon er en klassisk japansk film hvor iagttagere af begivenhederne giver forskellige fremstillinger af hvad der skete(36).

imødekomme de komplekse krav der stilles i det moderne samfund (37-39). Disse komplekse krav kan medføre behov for nyudvikling og anderledes løsninger, hvor der skal arbejdes med nye måder at organisere og udføre arbejdet på. Medarbejderen skal derfor lære at navigere og handle i et system i konstant bevægelse (37).

Samarbejde er en svær og krævende proces som kun bør foretages, hvis der er et behov for det (38). Samarbejde er et komplekst fænomen, der kan ses både i et strukturelt og i et relationelt perspektiv. Det strukturelle perspektiv fokuserer på hvordan opgaverne udføres, planlægges og koordineres, mens det relationelle perspektiv omhandler de sociale relationer, som også udgør samarbejde (37).

Der findes flere gradueringer af samarbejde. Højholdt (37) opererer for eksempel med fem grundforståelser af samarbejde, varierende fra løst netværk til kollektiv enhed, mens Axelsson og Axelsson (40) har sammenfattet følgende fire grader af samarbejde: kontraktstyring, samordning, samarbejde og samvirke. Kontraktstyring er formen med lavest integrering på både horisontalt og vertikalt niveau og samvirke er formen med højest integration på begge niveauer, og anses som den mest komplekse samarbejdsform (40).

Formen eller niveauet af samarbejde man vælger at arbejde ud fra, bør afhænge af målet (37). Derudover bør niveauet af ønsket horisontal og vertikal integration have betydning for valget af samarbejdsform (40).

I følge Axelsson og Axelsson (40) anvendes betegnelsen samvirke ofte, som en samlet betegnelse for flere kombinationer af samarbejde og samvirke (40). I dette studie er der eksempler på forskellige former for samarbejde og samvirke. Derfor vil den samlede betegnelse 'samvirke', blive anvendt fremadrettet i dette studie.

Huxham og Vangens (38) definition af samvirke er det, der sker på tværs af organisationer med de problematikker det kan medføre. De omtaler således ikke de intraorganisatoriske processer, men de afspejler ofte de samme problematikker, som ved interorganisatorisk samvirke (38). Derfor er der i dette studie valgt teori fra det tværorganisatoriske område.

Samvirke er en dynamisk proces, der løbende kan blive påvirket af såvel interne, som eksterne forhold. Derfor er det blandt de implicerede parter nødvendigt med konstant opmærksomhed på at pleje denne proces. Der findes ingen hurtige løsninger til at håndtere samvirke og få det til at lykkes (38).

Der er findes en lang række områder med betydning for samvirkeprocessen, som det ifølge Huxham og Vangen (38) kan være værdifulde at have in mente. De fremhæver blandt andet: Formål og dagsordener, magt, tillid, tingenes konstante forandring, samt lederskab (38). Højholdt (37) supplerer med tre pointer, som er væsentlige for praktikerne i forbindelse med samvirke: Behov for professionsidentitet og – fællesskab, ansvarsfordeling mellem professioner, samt balancen mellem det individuelle og det fælles ansvar. Mandell & Steelman (41) nævner derudover tre af deres seks kontekstuelle faktorer: Den kulturelle/politiske konteksts indvirkning, type af anliggende, samt deltagernes kultur.

Der synes således at være rigeligt udfordringer og forhindringer at skulle forholde sig til ved samvirke, men Højholdt (37) mener dog at samarbejde, under de rette konkrete omgivelser og betingelser, kan medvirke til at udvikle og præge professionen og dens selvsyn (37). Dette understøttes af Åhgren (42) der peger på, at der i bedste fald kan opnås mutualisme, hvor begge parter får udbytte af samvirket, i modsætning til antagonismen, hvor den samlede gevinst er mindre end indsatsen (42), som Huxham og Vangen (38) mener der ofte er størst risiko for. De udelukker ikke, trods kompleksiteten, at samvirke kan bidrage til noget værdifuldt, men de nævner en række overvejelser, som man bør gøre sig inden man bestemmer sig for at initiere samvirke. Deres eneste to helt håndfaste råd er dog: ”*Lad vær at gøre det, medmindre du virkelig skal!* ” samt, ”*hvis du virkelig skal, så forvent, at du ikke kan have fuld kontrol og at partnere og omgivelser hele tiden forandrer sig*” (38).

2.4 Handlekompetence og -rum

Udvikling af medarbejdernes kompetence indgår, som tidligere nævnt, som et væsentligt element i projektet, hvorfor der er inkluderet teori omkring handlekompetencer.

Handlekompetence og handlerummet

Handlekompetence kan defineres, som den kompetence der skal til for at kunne handle, men samtidig også evnen til at vurdere om der skal finde en handling sted. Det er en sammensat kompetence koblet til et problemområde og består af viden om, en holdning til og en evne til at handle i forhold til problemerne (43).

Handlekompetence består af en specifik og en generel dimension, hvor den generelle handlekompetence er evnen til at træffe valg, blandt andet på baggrund af etiske og politiske vurderinger. Saugstad & Mach-Zagal (43) mener, at den generelle handlekompetences måske vigtigste aspekt er en livsindstilling, som bunder i en tillid til egen handleformåen og et kendskab til egne handlemuligheder. For ikke at blive et for bredt og indholdstomt begreb, bør den generelle handlekompetence suppleres af den specifikke handlekompetence, der udvikles i forhold til de specifikke områder hvor kompetencen skal anvendes. Med den skal man kunne afdække muligheder, udfordringer og handlerum, samt kunne tænke i alternativer og lave strategi, altså evne at kunne vurdere hvilken viden der kræves i en given situation (43).

Handlerum er et pædagogisk begreb, som er mindre generelt og overordnet end handlekompetence. Det kan med fordel supplere handlekompetence og knytter sig til både det individuelle- og det samfundsmæssige liv. Man taler både om det *faktiske handlerum*, som er det rum hvor der foregår handlinger og hvor det principielt er muligt at foretage handlinger, samt det *oplevede handlerum*, som er individers subjektive oplevelse af deres handlerum. De to handlerum indvirker på hinanden, og det faktiske handlerum, kan opfattes større eller mindre end det reelt er (43).

Vaner og handling

Vaner beskrives af Saugstad & Mach-Zagal (43), som handlingens modsætning. Hvor vaner er kendetegnet ved gentagelse, noget der ikke søger mod forandring og noget som

foretages uden refleksion, og endog kan være styret af ubevidste forhold, er handling kendetegnet ved fire karakteristika:

- Er målrettet eller intentionel; valget foretages på baggrund af en beslutning og dermed knyttet til et bevidsthedsaspekt
- Indeholder et praktisk aspekt; handlinger har både en intellektuel-kognitiv og en manuel-praktisk kilde. Det er dermed hånden og sproget som redskab, og som kan bruges til at manipulere verden, på hver sin måde.
- Er meningsfuld for den som udfører den; er direkte koblet til at handling baseres på bevidste overvejelser og valg.
- Knytter sig til individet; handlinger er netop baseret på oplevelse af valg, meningsfuld og ansvar og bør dermed ses på individniveau. Handling er individets beslutning, selv set i en kollektiv sammenhæng (43).

3 PROBLEMFORMULERING

Som beskrevet i introduktionen er der tidligere peget på en række udfordringer og anbefalinger i forbindelse med omlægning til økologi i køkkenerne, hvoraf der peges på medarbejderne og på undervisning og opkvalificering af dem, som vigtige elementer. Undervisning er samtidig et bærende element i den bevilling, som studiet er funderet på. Dette studie vil på den baggrund tage udgangspunkt i medarbejdernes perspektiv på omlægning til økologi samt på undervisningens betydning.

3.1 Formål

Formålet med dette studie er, ud fra medarbejdernes perspektiv, at undersøge, beskrive og analysere køkkeners arbejde med implementering af økologi i deres køkken. Samtidig ønskes det at få indsigt i medarbejdernes oplevelse af undervisningens rolle og betydning i relation til samarbejde og implementering af en økologisk omlægning.

3.2 Forskningsspørgsmål

- Hvilke faktorer nævner medarbejderne, som væsentlige ved implementering af en økologimålsætning?
- Hvilken betydning har undervisningsforløbet i medarbejdernes perspektiv haft i forhold til samarbejde og omlægningsprocessen?

4 METODE

4.1 Metode og studiedesign

Design af Ekologika projektet

I forbindelse med puljen af økologifremmemidlerne fra 'Økologisk Handlingsplan 2020' blev der søgt om- og bevilget midler til EkoLogika projektet. Det er et økologiprojekt over to år (2013 -14), som inkluderer en lang række offentlige køkkener fra store dele af Danmark, dog med størstedelen af projektdeltagerne placeret i det nordlige Jylland. Formålet med Ekologika projektet er, gennem uddannelse af køkkenmedarbejdere, at ruste de deltagende offentlige køkkener til at de kan lægge deres produktion om til en økologiomlægningsproces, hvor det enkelte køkken arbejder ud fra en målsætning om at rykke minimum et niveau op, målt i forhold de økologiske spisemærker³.

I Ekologika projektet deltager både kommunale og regionale køkkener og med stor spredning af de deltagende køkkentyper. Køkkentyperne inkluderer både mindre og mellemstore køkkener som for eksempel dagsinstitutioner, kantiner og helt store køkkener, som sygehuse og madservice (der leverer mad til plejehjem og hjemmeboende ældre).

For de kommunale køkkener gælder for de fleste, at der er en fælles kommunal beslutning om at deltage i projektet og om en økologisk målsætning, mens de regionale køkkener selv, eller deres ledelse, har truffet beslutning om at deltage i projektet og dermed i omlægningen, samt selv har sat et mål for deres ønskede økologiprocent.

Undervisningen for køkkenpersonalet bestod af syv undervisningsgange, der var delt op i 3+3+1 gang. Den første etape á tre undervisningsgange blev afholdt i efteråret 2013 og omhandlede økologi generelt og i køkkener, samt en besøgstur til økologiske producenter. Anden etape af de næste tre undervisningsgange blev afholdt i foråret 2014 og handlede om at give deltagerne mere konkrete værktøjer til hvordan de kan arbejde med økologi og omlægningsprocessen i deres køkkener. En undervisningsdag var en praktisk dag i køkkenet hvor deltagerne tilberedte økologiske måltider. Den sidste undervisningsgang, er en opfølgningssgang og den vil blive afholdt ultimo 2014. I forbindelse med undervisningen blev der, hvor muligt, etableret hold med 'matchende' holddeltagere, altså fra lignende køkkentyper og region. Dette efter udtrykt ønske fra køkkenerne.

Udover undervisningsgange er der blevet afholdt to, ud af tre planlagte, fælles seminarer for alle projektdeltagere. Det sidste seminar forventes afholdt ved projektets afslutning med udgangen af 2014. Disse seminarer har givet projektdeltagerne mulighed for at få viden og inspiration fra folk med solid erfaring i økologisk omlægning og desuden, at mødes og udveksle erfaring og viden på tværs af køkkentyper, geografi og andre skel.

Studiedesign

Dette studie er baseret på data indhentet i form af kvalitative evalueringer fra projektdeltagerne. I dette studie bliver der fokuseret på de kommunale og regionale projektparter fra Nordjylland.

³ De økologiske spisemærker viser et køkkens andel af økologiske varer målt i enten kilo eller kroner. Der er tre niveauer mærker foruden det røde Ø-mærke, som angiver 100 % økologi. Bronze: 30-60 %, Sølv 60-90 % og Guld 90-100 % (<http://www.oekologisk-spisemaerke.dk/>) (44).

Til dette studie er en kvalitativ tilgang valgt, da formålet med studiet er at undersøge medarbejdernes perspektiv, forståelse og oplevelser i forhold til omlægningsprocessen. Kvalitative metoder udmærker sig ved at være velegnede til at opnå viden om og forståelse af personernes virkelighedsforståelse og erfaringer (45).

4.2 Udvalg og deltagere

I forbindelse med kvalitative studier handler det om at få størst mulig spredning og forskellighed blandt deltagerne, så flest mulige perspektiver på et givet område bliver repræsenteret (45). Derudover skal udvalget af deltagere være stort nok til give et helhedsbillede og til at give variation i udsagn, men ikke større end at datamaterialet forbliver håndterbart i forbindelse med analysen (46)

Til dette studie er valgt at inkludere udsagn fra de nordjyske regionale og kommunale projektdeltagere, der som en del af projektet har været på kursus i efteråret 2013 og foråret 2014. De inkluderede udsagn fra undervisningsevalueringen er fra personale med daglig relation til køkkenet, som deltog i undervisningsforløbet, herunder både medarbejdere og ledere. Foruden kursusdeltagerne, har nogle pædagogiske ledere fra daginstitutioner udfyldt lederevalueringer. Disse pædagogiske ledere har ikke deltaget i kurset.

Udvalget af nordjyske parter giver en god spredning og forskellighed inden for køkkentyper, -størrelser og målgrupper, samt deres udgangspunkt for allerede anvendelse af økologiske produkter, hvor for eksempel beslutning om omlægning til økologi er truffet. Der deltog vuggestuer og børnehaver, med typisk en enkelt kostansvarlig i køkkenet der laver mad til helt ned til omkring 20 børn. Kantiner med en til seks medarbejdere, der laver mad til kommunalt ansatte med arbejdere. Derudover deltog helt store køkkener, som sygehuse og kommunal Madservice, der laver mad til målgrupper med særlige behov og dagligt bespiser op til 2500 personer. På den måde repræsenterer de afgivne besvarelser en vis bredde, uden at materialet blev for stort til at kunne håndteres.

Den udvalgte gruppe deltagere svarer til at 327 var på kursus i 2014 og besvarede undervisningsevalueringsskemaer. Heraf kom 62 fra kategorien daginstitutioner, 32 deltagere fra kantiner og de resterende 233 fra sygehuse og madservice.

Derudover var der 50 ud af 80 mulige besvarelser af lederevalueringer.

4.3 Dataindsamling

Data blev indsamlet gennem to sæt skriftlige evalueringer med åbne spørgsmål, henholdsvis en kursusevaluering og en lederevaluering. Kursusevalueringerne blev udfyldt af alle, der havde været på kursus og de anvendte kursusevalueringer er udfyldt efter endt anden undervisningsetape. Lederevalueringerne blev udfyldt af køkkenledere eller pædagogisk leder for nogle af institutionernes vedkommende.

Begge evalueringer blev udarbejdet med åbne svarmuligheder, da ønsket var at få medarbejdernes (og ledernes) meninger og holdninger beskrevet med deres egne ord og uden at være begrænset af foruddefinerede svarkategorier. På den måde var intentionen at der ville fremkomme nye vinkler og perspektiver på spørgsmålene, som ikke var overvejet på forhånd.

Da det er en forholdsvis stor undersøgelse med mange deltagere, blev det valgt at anvende evalueringsskemaerne, som indsamlingsmetode for at komme ud til alle deltagere og give dem en mulighed for at blive hørt. Samtidig forventedes det at den store forskellighed blandt deltagerne, ville give god en mulighed for at opnå et nuanceret billede på medarbejdernes oplevelser og erfaringer i forbindelse med en omlægningsproces.

Skemaerne blev dermed valgt ud fra betragtningen om at få et så stort som muligt datamateriale, men som stadig kunne håndteres ved analysen (46,47).

Kursusevalueringerne havde til formål at afdække medarbejdernes holdning til økologi på arbejdspladsen, hvad de oplevede som vigtigste læring fra kurset, handlemuligheder og mulige udfordringer samt oplevelse af økologiomlægningsprocessen. Kursusevalueringerne kan ses i Bilag 1.

Under den sidste undervisningsgang blev der til sidst afsat tid til, at deltagerne kunne udfylde evalueringerne, og det blev præciseret for dem at det var deres erfaringer og holdninger vi ønskede, samt at der var ikke rigtige eller forkerte svar. Underviserne indsamlede derefter evalueringerne hvorefter de blev sendt til projektsekretariatet. Det medførte at størstedelen af kursUSDeltagerne besvarede evalueringerne, dog var ikke alle udfyldt fuldstændigt.

Lederne spiller en væsentlig rolle i forbindelse med implementerings- og omlægningsprojekter, derfor blev der sendt lederevalueringer (Bilag 2) til dem. De omhandlede processen og medarbejdere, og havde til formål at give indblik i lederenes håndtering og forståelse af processen. Lederevalueringerne blev besvaret i februar-marts 2014, mellem første og andet undervisningsforløb, eller for nogle køkkener lige omkring andet forløb.

Lederevalueringerne blev sendt som vedhæftet fil per mail direkte til køkkenlederne i de større køkkener. Til de kommunale køkkeners ledere, som for mange af institutionernes vedkommende var de pædagogiske ledere, blev evalueringerne sendt via en tovholder i kommunen. De besvarede lederevalueringer blev via mail sendt retur direkte til projektsekretariatet.

Dette studie bygger hovedsagligt på udsagnene fra kursusevalueringer da disse afspejler medarbejdernes perspektiv. Hvor det syntes relevant, blev lederevalueringerne inddraget i mindre omfang, som supplement i forhold til at bidrage med viden om lederperspektiver og deres tilgang til processen. Lederperspektivet er dog ikke det bærende element i dette studie.

4.4 Analyse

Behandling og analyse af den indsamlede data i dette studie er baseret på kvalitativ indholdsanalyse. Metoden er fokuseret på tolkning af tekster, i modsætning til, og ikke at forveksle med, kvantitativ indholdsanalyse. Kvantitativ indholdsanalyse har til formål at kvantificere og analysere frekvenser og proportioner ved materialebehandling (46). Den kvalitative indholdsanalyse er anvendelig i forbindelse med forskellige teksttyper (46), og synes som en passende metode at anvende til det indsamlede data, som åbne besvarelser fra skriftelige evalueringer.

Ved kvalitativ indholdsanalyse er fokus på at kunne beskrive variationer ved at påvise forskelle og ligheder i tekstindholdet, som kommer til udtryk på forskellige niveauer i de dannede kategorier og temaer. Samtidig har konteksten betydning ved dannelsen af disse kategorier og temaer. For at kunne tolke på teksten, forudsættes det derfor at forskeren har et vist kendskab til konteksten (46). Fordi metoden er anvendelig til at identificere forskelligheder og lighedspunkter i tekster, er det vurderet som værende en passende metode til dette studie.

Kvalitativ indholdsanalyse anvendes ofte inden for pleje, forskning og undervisning (47). Metodens brede anvendelighed hænger sammen med, at den kan anvendes til forskellige tekster og den kan anvendes til tolkning på forskellige niveauer (46). Et karakteristika ved kvalitativ indholdsanalyse er, at den kan behandle manifest såvel som latent indhold (47). Arbejder man med kvalitativ indholdsanalyse skal man dog beslutte om analysen skal have hovedfokus på manifest eller på latent indhold. Det manifeste indhold er det som teksten synligt og åbenbart beskriver, mens det latente indhold er det som teksten indeholder, altså den underliggende betydning (47). I dette studie er valgt at have hovedfokus på det manifeste indhold.

I følge Graneheim og Lundman (47) er de følgende begreber, væsentlige i forbindelse med analyseprocessen ved kvalitativ indholdsanalyse: *analyseenhed*, *domæne*, *meningsenhed*, *kode*, *kondensering*, *abstraktion*, *kategori* og *tema*. *Analyseenheden* er det materiale der ønskes analyseret, for eksempel interview eller observationer, og i dette tilfælde er det evalueringer. Det er vigtigt at analyseenheden er stor nok til at kunne udgøre en helhed, men samtidig ikke større end at den kan håndteres i analyseprocessen. *Domæne* er specifikke dele af teksten, og dækker over specifikke områder der kan identificeres ved minimum af tolkning, men samtidig udgør en grov struktur. *Meningsenhed*, udgøres af ord, meninger og tekststykker, som relaterer til hinanden via kontekst og indhold, hvor meningsenheder af en tilpas størrelse vil udgøre fundamentet for analysen. *Kode*, det mærkat som kortfattet beskriver og betegner den tilhørende meningsenhed og skal altid skabes i relation til meningsenhedens kontekst. *Kondensering*, processen der forkorter en tekst, men hvor det er væsentligt at den indholdsmæssige kerne bibeholdes. *Abstraktion*, det er når indholdet løftes til et højere logisk niveau, for eksempel når der dannes koder, kategorier eller temaer. *Kategori*, udgøres af flere koder med et lignende indhold, mens kategoriernes indhold skal være indbyrdes uforenelige. Intet data skal således kunne tilhøre flere kategorier. *Tema*, afspejler det underliggende indhold i flere kategorier og linker på den vis betydninger

fra flere kategorier. En kondenseret meningsenhed, en kode eller en kategori kan godt tilhøre flere temaer (46,47).

Alle øvrige besvarelser af de åbne spørgsmål fra både kursus- og lederevalueringer, blev skrevet ind ordret, hvor hvert spørgsmål havde sin egen kolonne. De indtastede evalueringer blev gennemlæst flere gange inden besvarelser efterfølgende blev trukket over i et nyt kondenseringsark. Her blev meningsenhederne angivet, efterfulgt af kondenseret meningsenheder og/eller fortolket meningsenheder. I kondenseringsarket var ledelsesbesvarelserne i første omgang markeret for at kunne vise ligheder og forskelligheder i besvarelserne fra ledere og medarbejdere.

På basis af de fortolkede meningsenheder blev der formet sub-kategorier og siden kategorier. I forbindelse med formningen er kategorier og sub-kategorier, blev besvarelserne gennemgået flere gange for at sikre at der ikke blev udeladt data relateret til, eller som kunne bidrage til, belysningen af formål og forskningsspørgsmål. Kategorier og subkategorier blev da justeret ad flere omgange for at sikre at intet data blev udeladt på grund af manglende kategori eller at noget data tilhørte to kategorier, i overensstemmelse med Graneheim og Lundman (47).

Netop kodningen og arbejdet med at skabe kategorier, er de væsentlige elementer i kvalitativ indholdsanalyse og succesen afhænger deraf (47). Arbejdet med kategorisering var også et godt eksempel på at analysearbejdet ikke er en lineær proces, men at det kan være nødvendigt at gå frem og tilbage mellem faser og dele af analysen (47).

Undervejs blev resultaterne og delresultater diskuteret med projektkolleger for at sikre bedst mulig forståelse, fortolkning og at der ikke var nogen udeladte meninger.

4.5 Reliabilitet og validitet

Ved al forskning er det væsentligt at kunne vurdere og sikre kvaliteten af den forskning der er foretaget. Begreberne validitet og reliabilitet, sammen med generalisering, stammer oprindeligt fra den kvantitative forskning baseret på den positivistiske tankegang (45,47). Denne oprindelse har medført en diskussion af hvorvidt begreberne kan bruges indenfor den kvalitative forskning og det har blandt andet medført flere forsøg på at finde alternative ord og begreber for kvalitet, som erstatning for den kvalitative forsknings validitet (45). Anvendes validitet i den kvalitative forskning har den bredere forståelse end det oprindelige begreb (45,47). Denne bredere forståelse handler om hvorvidt en undersøgelse undersøger det den har til formål (45). For at sikre kvalitet i forbindelse med en undersøgelse skal validiteten sikres gennem hele processen, ved at kontrollere, spørge og teoretisere (45).

Reliabilitet i forbindelse med undersøgelser handler om deres pålidelighed, om resultaterne er troværdige og har konsistens (45). Kvale (2009) hævder, at man skal være varsom med at vægte både reliabilitet og validitet for meget ved kvalitative undersøgelser, da det i så fald vil kunne virke begrænsende for den mere kreative kvalitative forskning (45).

Troværdighed og pålidelighed, de ord der i stedet bør anvendes i forbindelse med kvalitative studier, kan blandt andet sikres gennem beskrivelsen af resultaterne (45,46). De skal om muligt præsenteres på en måde, så læseren selv kan udlede alternative fortolkninger (47), hvilket blandt andet kan gøres ved at beskrive processen grundigt og inkludere repræsentative beskrivende citater (47). Samlet taler Kvale (2009) om at gøre undersøgelser gyldige gennem godt forskningsmæssigt håndværk, og i så fald vil spørgsmålet om validitet være ligegyldigt (45).

4.6 Etiske overvejelser

Dette studie indeholder kun ikke-personfølsomme oplysninger om deltagerne hvorfor det ikke er nødvendigt at anmelde studiet til Datatilsynet (48). Da der i studiet ikke indgår undersøgelser af menneskeligt biologisk materiale, skal studiet ikke anmeldes til, og godkendes af, en videnskabsetisk komité (49).

I forbindelse med udfyldelse af evalueringsskemaer blev deltagerne oplyst om at deres besvarelse ville brugt i følgeforskning, herunder i en MPH.

4.7 Egen forforståelse

Jeg har en baggrund som Ernærings- og Husholdningsøkonom, samt erfaring fra tidligere arbejde med økologi og økologiomlægning hvilket betyder, at jeg har en hvis forforståelse omkring problematikkerne i forbindelse med disse processer. Siden projektstart har jeg hovedsagligt arbejdet som projektleder på projektet, hvilket har givet indblik i projektet og nogle af de problematikker, som ikke nødvendigvis er kommet frem i studiet. Dette studie så jeg samtidig som en mulighed for at dykke ned i området og få nye vinkler på samt en mere systematiseret viden på dette område. Samtidig har jeg været bevidst om min forforståelse og min viden om andre aspekter af projektet. I min analyse har jeg derfor søgt mod kun at inkludere den data og viden, som studiet har bidraget med og ikke andre elementer fra projektet. Ligeledes har jeg forsøgt at være åben for nye perspektiver og vinkler på studiets problemstillinger og har gennem studiet forsøgt at forholde mig kritisk til egen rolle og forforståelse.

5 RESULTATER

Gennem analysen blev der identificeret tre kategorier og 10 subkategorier til besvarelse af forskningsspørgsmålene. Kategorier og tilhørende subkategorier er listet i Tabel 1 nedenfor og vil blive uddybet i den følgende tekst.

Tabel 1: Identificerede kategorier og subkategorier

Kategorier	Subkategorier
Samsyn	• Fælles mål og opgave • Meningsfuldhed og sammenhæng • Medarbejderinddragelse (rolle) • Samarbejde og kommunikation
Håndterbarhed - evner og ressourcer	• Praktiske værktøjer • Vidensdeling og netværk • Strukturer og rammer
Proces og udvikling	• Muligheder eller udfordringer • Holdninger – egne og andres • Ændringer i vaner, praksis og proces

5.1 Samsyn

Kategorien samsyn dækker over udsagn, der overordnet omhandler, såvel lederes som medarbejderes oplevelse af et fælles fokus og fælles fundament. Både som gevinstgivende når det var til stede, men også som hæmmende når det ikke var til stede.

5.1.1 Fælles mål og opgave

Deltagere fra både større og fra mindre køkkener nævnte vigtigheden af at alle, eller som minimum flertallet, på arbejdspladsen ser arbejdet med økologiomlægning, som en fælles opgave. En opgave hvor både kolleger og ledere er enige om målet.

Alle kollegaer har været med og meget positive. Især efter første kursus. Alle tager det som en retning vi bare skal imod.

Spørgsmålet om køkkenernes mål for og plan med økologien, viste stor forskel på de enkelte køkkeners mål. De varierer fra konkrete mål om specifikke økologiprocenter til mere løse mål, som for eksempel ”højt som muligt”. Der kan også være tale om mere værdimæssige mål som ”at gøre maden sundere”. Andre igen har endnu mere overordnede mål, som mere bæredygtighed i køkkenet, ”har vi gang i rigtig mange tiltag, som alle bevæger køkkenet i en mere bæredygtig retning.”.

Et fælles fokus med indsatser fra flere faggrupper, bliver nævnt af flere, som væsentligt i forhold til arbejdet. Som et køkken nævner, så ses det som en holdindsats, ”det er vejen frem, men kræver en solid indsats i hele køkkenstrukturen”. Flere køkkener tydeliggør denne indsats med at omtale deres indsats i ”vi” form.

Vi vil i første fase se hvilke erfaringer vi får ud fra det vi har besluttet. Her tænker vi på, leveringssikkerhed, kvalitet og økonomi. Vi arbejder med fokus på madspild i boenhederne og i vores egen produktion. Vi er i gang med energigennemgang af vores køkkener for at få belyst om vi her kan foretage miljørigtige tiltag.

I arbejdet med fælles mål spiller ledelsen en væsentlig rolle, og det kan være på forskellige niveauer. Flere nævner det som positivt, at der enten hos ledelsen eller politisk er truffet en tydelig beslutning om økologi.

Jeg synes det er godt vi er gået i gang med økologi, da det er en stor mængde råvarer vi bruger. Og det er godt når det kommunale står i spidsen for sådan et projekt.

Det er besluttet fra øverste ledelse. Men alligevel spændende at arbejde med.

Særligt udtalt bliver vigtigheden af en beslutning taget højere i systemet, når denne beslutning ikke synes tydelig for medarbejderne.

”Min holdning er positiv, men lidt svært når der ikke er meldt ud fra hjemmefronten hvad de har tænkt sig” og anden svarer på spørgsmålet om ønsket til en anderledes proces, ”Bedre information fra ledelsen om hvad sker / skal ske på øko-området”.

Oplevelsen af direkte modstridende målsætninger, kan ikke alene føre til uklarhed, men også virke demotiverende i arbejdet for medarbejderne.

Som et køkken opsummerer, ”om en arbejdsplads får økologisk tankegang afhænger meget af ledelse og flertallet af medarbejdere brænder for det”.

5.1.2 Meningsfuldhed og sammenhæng

I spørgsmålet om hvad de så som den vigtigste læring fra kurset, samt i besvarelser på nogle af de andre spørgsmål, tegner der sig et billede af at alle søger et formål med økologien, særligt i relation til økologi på deres arbejdsplads. Der er dog noget spredning på hvad den enkelte finder som incitament(er).

Nogle nævner sundhedsaspektet ”betydningen af hvad det betyder for vores krop hvad vi spiser (konventionel vs økologi) ”, mens langt de fleste fandt mening i miljø og bæredygtighedsaspektet. ”Det er vigtigt, også bæredygtigheden. Fokus på lokalt og forbrug af vand, energien i produktionen”. Flere så det, som en mulighed for at ”Hjælpe naturen og miljøet”.

En stor andel nævnte det som at få en ”øjeblikkelig afslutning af økologi” i forbindelse med undervisningen om økologi. Både ved at have opnået mere viden om hvad økologi er i relation til dyrkning og produktion, men også i forhold til hvad økologi kan betyde i det daglige arbejde. Undervisningen synes således at have flyttet holdninger til, og bidraget til, forståelse for økologiens betydning og sammenhæng. For hovedandelen af deltagerne synes koblingen til andre aspekter at være tydeliggjort og have bidraget til en form for meningsfuldhed, både i forhold til begrundelse og proces.

Har givet lidt en øjenåbner generelt. Er en løbende proces der først lige er startet, der ikke mindst sætter madspild og bæredygtig på dagsordenen.

Den evidensbaserede del omkring økologien har givet de argumenter, der var saglige og dermed overbevisende om hvad økologien står for & hvorfor en omlægning er vigtig.

Sammenhængen mellem økologi og drikkevand.

Man har fået indblik i hvor meget økologien har betydning for vores velfærd.

Samtidig synes det også væsentligt for medarbejderne, at arbejdet med økologien gør en forskel og at økologien kan indgå, som en del af arbejdspladsens andre opgaver og mål. Således at det ikke alene ikke bliver en ekstra opgave, men at det kan indgå og supplere i arbejdet med eksisterende og overordnede mål.

Vi har købt en hel øko. stud, som vi i samarbejde med vores elever og en slagter fik parteret. Dette grundet den pris der er på økologisk kød hos vores alm. slagter og selvfølgelig læringsdelen for eleverne.

Som sagt har vi gang i rigtig mange tiltag, som alle bevæger køkkenet i en mere bæredygtig retning. Vi arbejder også rigtig meget med nedbringelse af madspild.

Økologien er ikke målet i sig selv, men en god faktor til at få mere faglighed ind i køkkenet & dermed højne glæden & stoltheden ved faget.

I tillæg kan arbejdet opleves som gevinstgivende og meningsskabende på en anden måde. Som en udtrykker det, da spurgt til sin holdning til økologi på arbejdspladsen: tilfredsstillelse / faglig stolthed over at lave mad fra "bunden".

5.1.3 Medarbejderrolle

At medarbejderne spiller en rolle i omlægningen til økologi i køkkenerne, synes der ikke at være tvivl om hos hverken medarbejdere eller ledere. Flere af lederne taler om at udnytte den gejst og motivation, som medarbejderne har efter kursusdeltagelse.

Umiddelbart efter at medarbejderne har været på kursus, tager vi udgangspunkt i hvor de kan se at de kan spille en rolle, og hvilke opgaver de kan se fremmer processen. Strategien for resten af 2014 vil således være at vi rykker der hvor energien og inspirationen er.

Medarbejderne synes at være enige om, at der skal handles, mens motivationen er der, flere udtrykker bekymring for at denne kan mistes, hvis der går for lang tid uden handling.

Håber ikke der går for lang tid inden vi ændrer fra konventionel til økologi. Vi har gejsten nu og det falder til jorden hvis der ikke snart sker mere.

Flere ledere nævner, at for dem er det i høj grad er en medarbejderdrevet proces, men af svarerne kan læses at disse processer stadig er styret af ledelsen.

Praktisk satser jeg på at medarbejderne bliver motiverede til at komme med de input og de eksperimenter der skal.

Medarbejderdreven proces, med omlægning af de enkelte varegrupper hvor vi kan stå inde for kvaliteten. Omlægningen vil betyde en stor omstilling i vores arbejdsprocesser og ikke mindst i vores kommunikation med de enkelte sengeafsnit.

Jeg lægger meget op til at vi snakker økologi og forsøger at inspirere til nytænkning.

5.1.4 Samarbejde og kommunikation

Samarbejde og kommunikation er to elementer som flere nævner som relevante for processen. Både når det fungerer og nødvendigheden af dette, men også omkring fraværet af samarbejdet og udfordringerne omkring kommunikation.

Medarbejdere nævner følgende eksempler omkring ændrede hverdagshandlinger eller som måder at kunne arbejde fremadrettet:

Kan eventuelt løses ved at man arbejder mere på tværs af hinanden.

Samarbejde med andre kostfaglige og udveksle kontakt til fortsat samarbejde.

Som en udtrykker det, ”Økologi er altid muligt, det er et holdningsspørgsmål og en kæmpe respekt og forståelse for råvarerne inkl. planlægning og godt samarbejde”.

I forlængelse af medarbejderinddragelsen nævner lederne forskellige tilgange til kommunikation og samarbejde, både internt i køkkenet og eksternt. Flere nævner en øget dialog i køkkenet omkring økologiens elementer og udviklingsmuligheder.

Hjælpe hinanden til at blive bedre og brede budskabet til arbejdskollegaer uden for køkkenet.

Hos nogle er dialogen blevet struktureret i form af faste møder og måske igangsatte mindre understøttende projekter, andre steder er præget af mere løse former.

Særligt de større køkkener synes at have formaliseret og struktureret dialogen, hvorimod der er meget forskel på graden af formaliseringen i de mindre køkkener og institutioner. Hos sidstnævnte synes også at være en del forskel i graden af involvering af andre faggrupper, som for eksempel pædagoger. Nogle steder deltager den kostansvarlige i ugentlige møder, hvor der andre steder sker en mere ’løs’ orientering til øvrigt personale. Der er også institutioner hvor alle synes at arbejde sammen om økologi og bæredygtighed i relation til hver deres faglighed.

Vores strategi har været en plan for varerne, væksthush, grøntsagshave, madspild, kompostering, pædagogiske overvejelser og tanker omkring økologisk tankegang, således at det gav sammenhæng og mening for alle.

Vi vil fremadrettet indkøbe og arbejde ud fra en økologisk tilgang. Er endvidere med i projekt energiledelse, der ser på helheden i bæredygtig udvikling, bl.a. brugeradfærd samt læring af samme hos børn og voksne. Disse to områder hænger fint sammen i udviklingsprocessen.

Kommunikationen til brugere, kolleger, andre faggrupper, ledelse og andre omkring ændringerne og deres betydning bliver nævnt af mange. Nogle nævner, at de har fået en større forståelse af kommunikationens betydning efter kurset, en siger som svar på spørgsmålet om vigtigste læring fra kurset: ”forståelse af vigtigheden af kommunikation til samarbejdspartnere (intern og ekstern)” og en anden supplerer, ”Kommunikation i alle led er vigtig - især opad”

Nogle har allerede en dialog i gang til brugere og ledelse, og god erfaring med det: ”Vi orienterer vores chef og kantinebrugerråd løbende om vores tiltag – og der er tiltro til at vi gør det vi synes er bedst. Selvfølgelig indenfor vores rammer/økonomi”.

Mens andre anerkender vigtigheden, men også ser en udfordring i kommunikationen:

Jeg tænker det vil blive en udfordring at forklare mine kollegaer (pædagogerne) vigtigheden af at de modtager omlægningerne på en positiv måde. At få det formidlet til dem.

5.2 Håndterbarhed

Flere medarbejdere taler ikke alene om et behov for at kunne se formål med økologien i deres arbejde, men for mange synes det også at handle om oplevelsen af, at det faktisk kan lykkes at arbejde med økologi. Der angives forskellige opfattelser af om og hvad der synes muligt og hvad der opleves, som betydende for at muliggøre det. Der synes at være behov for både viden og diverse redskaber for at gøre arbejdet håndterbart.

5.2.1 Praktiske værktøjer

Størstedelen af medarbejderne nævner behovet for praktiske værktøjer som en nødvendighed i arbejdet med implementering af økologi i køkkenerne.

Økonomien spiller en betydelig rolle i arbejdet med økologi, og i forlængelse deraf nævnes de redskaber, der kan bruges til at finde økonomi til økologi som værdifulde. Et eksempel er minimering af madspild, som giver mening i forhold til økonomiaspektet, men samtidig er direkte knyttet til bæredygtighedsaspektet, som mange nævner som et væsentligt argument for økologi.

Flere nævner også at implementeringen betyder at de skal tænke og handle anderledes end vanligt, og det kan betyde utryghed for nogle, *"Stadig en del utryghed og mangel på viden"*. Ny viden og nye praktiske værktøjer synes at kunne fungere til at minimere utrygheden ved ændringerne. Jo mere deltagerne bliver bekendte med hvad økologien indebærer, både i praksis og værdimæssigt, samt hvordan den kan håndteres, des mindre synes utrygheden.

En enkelt nævner direkte, at vedkommende finder det *"uoverskueligt"* og *"hele billedet"* virker meget udfordrende på grund af økonomien, logistik og arbejdsrutine omlægning". Andre nævner, at de er positive, men fokuserer stadig på udfordringerne ved omlægningen. Dette kan tyde på at de også, omend i mindre grad, finder det ukendte uoverskueligt og som en stor opgave. Hvor flere omtaler det at kunne nedbryde opgaven i mindre delopgaver eller delmål og dermed gøre det mere overkommeligt og håndterbart.

Det bør kunne lade sig gøre at indføre økologi, om end i etaper. Der skal tænkes anderledes/kreativt for at finde økonomi til økologien.

Mel og meltyper, så alt vores brød og kager er økologiske. Men små sikker trin med økologi.

Overskueligheden kan også opnås ved ikke at starte for mange ændringer op på en gang, eller at finde en accept i heller ikke nødvendigvis alt i et produkt behøver at være økologisk på en gang og igen en trinvis proces kan være vejen frem:

Udfordring at ikke sætte flere ting i gang end vi kan fuldføre, for eksempel hvor meget vi selv kan bage.

At det er ok at starte lidt op eksempelvis øko. hvedemel og alt andet til brødet godt må være konventionelt.

En del nævner at de er startet med de varegrupper, som er de nemmeste, billigste og/eller de mest tilgængelige. Nogle vælger de varegrupper, som vejer mest, da det opleves som at give nogle lette økologiprocenter, hvis de måler i kilo. *"Vi startede med mælken, den var billigst og nemmest. Kaffen er faktisk ret billig økologisk. Af grønt er det mest de tunge ting"*.

Trinvis proces giver ligeledes køkkenerne mulighed for at komme i gang med egne praktiske erfaringer, som et fundament at bygge videre på.

Vi vil i første fase se hvilke erfaringer vi får ud fra det vi har besluttet. Her tænker vi på leveringssikkerhed, kvalitet og økonomi.

Undervisningen synes at have bidraget til at give deltagerne en følelse af at være mere klar til omlægningen, både med viden og værktøjer: *"Når vi skal i gang er vi bedre rustet til at lave om på hverdagen. Også mentalt. Der er mere forståelse."* *"jeg er sikker på vi har redskaber til 30-60 % økologisk"*

5.2.2 Vidensdeling og netværk

Ny viden, og muligheden for at dele viden, særligt med ligesindede, vurderes som betydningsfuldt og ønskeligt af mange medarbejdere. Det bliver nævnt som vigtigt både i opstartsfasen, men også som del af en fortløbende proces. Det fungerer både som inspiration, men synes også delvis at fungere, som en accept fra ligesindede i forhold til de ændringer der sker. Derudover giver det en følelse af sammenhørighed med andre. For flere synes mulighed for vidensdeling og netværk at give oplevelsen af støtte og som en gevinst ved undervisningen: *"at høre hvad andre gør", "erfaringer fra kollegaer i region/amt", "Del viden med de andre ansatte i kommunen" og "At høre andres mening om økologi"*.

Medarbejderne ser meget forskelligt på relevansen af vidensdeling med, og det at indgå i netværk med, køkkenfaglige fra andre køkkentyper og andre fagligheder. Nogle nævner det, som enormt positivt at høre erfaringer og ideer fra steder med andre muligheder, mens andre nævner at de synes det er bedre at dele viden med ligesindede hvor der ikke er større forskelligheder.

Hvor vigtigt det er at netværke og tale med andre i samme eller anderledes situationer.

Jævnligt at tage problematikker op på vores forskellige møder. Drøftelser mellem køkkenansvarlig og pædagogisk leder om nye tiltag.

Vidensdeling og udvikling med andre faggrupper nævnes også som noget ønskeligt. Særligt blev nævnt af et par stykker at de så det som fordelagtigt hvis alle i samme 'hus', også på tværs af faggrupper, havde den samme viden eller noget af den samme inspiration og motivation.

Sørge for at viden omkring hvor vi og andre er, bliver delt ud til personalet.

Det optimale vil være, at dele viden ud - men det kan være svært at dele. Der er så mange ting, som ligger lige til højrebænet, men økologi er mere end bare indkøb af fødevarer. Det kunne være dejligt, om alle medarbejdere kunne få inspiration, som køkkenansvarlige får.

5.2.3 Strukturer og rammer

En række strukturer og rammer bliver nævnt ofte både af medarbejdere og ledere, som havende stor betydning for deres oplevelse af mulighederne for implementering af økologi. Der er dog samtidig væsentlig forskel på den betydning rammerne og strukturerne tillægges, samt hvilke der vurderes som værende mest betydningsfulde.

Flere deltagere nævner, at de oplever økonomien, som, i varierende grad, at være en meget betydelig parameter. Den er styrende for andelen af økologiske varer, hvilke økologiske varer der kan købes og/eller hastigheden hvormed de introduceres i køkkenerne.

De offentlige indkøbsaftaler nævnes af både små og større køkkener, som en udfordring, der bliver oplevet, som hæmmende i større eller mindre grad. Ofte er det udbuddet eller det manglende udbud i aftalen, der bliver nævnt som begrænsende i denne sammenhæng. Særligt udfordrende opleves aftalerne, hvis køkkenerne også har et ønske om lokale råvarer, som er at andet aspekt mange køkkener vægter højt.

Bliver ind imellem begrænset af mangel på økovarer i indkøbsaftalen.

Flere nævner indkøbsaftalerne som den største udfordring, og selvom viden synes at rykke ved oplevelsen af handlemulighed, bør der også sættes på at ændre disse rammer. Som en svarer på spørgsmålet om ønsket om en anden proces:

Ja, at man arbejdede mere på at få ændret indkøbsaftaler og kvalitetsstandard så man kan omlægge i stedet for bare at konvertere.

Der synes, at være meget stor forskel køkkenerne i mellem, på hvor hæmmende de oplever indkøbsaftalerne og muligheden for at kunne påvirke dem og leverandørerne.

Leveringssikkerhed er et andet aspekt, som er et gennemgående bekymrende eller hæmmende tema, der nævnes af mange medarbejdere særlig fra de store køkkener. De nævner nervøsitet for om der kan leveres fødevarer i tilstrækkeligt store mængder til deres køkkener. Særligt stor er bekymringen, hvis flere store køkkener begynder at efterspørge samme varetype indenfor en kortere periode.

Derudover oplever nogle, at de ikke kan få de varetyper de er vant til, da udbuddet inden for nogle varegrupper er mindre, samt nogle varetyper, kun fås i andre variationer eller forpackningsstørrelser end vanligt (eksempelvis skrællede kartofler og mælk i store dunke).

Der er begrænsninger på hvad man kan få for eksempel ikke så stort udvalg af mælk og surmælksprodukter.

Ny viden har for nogle betydet en ændring i forventning til levering eller måden levering og leverandører kan håndteres.

"Økologiske produkter kan fås og bruges i vores system", "at have leverandørerne KLAR!" samt "og ellers holde øje med hvad der rør på sig da vi er klar over leverandørerne også arbejder på".

Kvalitetsstandarder og deklARATIONER for de store køkkener er andre administrative og lovmæssige rammer, der nævnes som hæmmende, da "vi har i dag et meget fastholdt system, hvor det er svært at "trylle"". Disse udfordringer bidrager til at nogle ser det som et låst system: "Det vil hele vejen rundt det vil blive en udfordring. For bare vi piller ved en lille ting, skal der ændres ti ting".

Både større og mindre køkkener oplever praktiske udfordringer i forbindelse med omlægningen, som betyder at de synes det er svært at bruge nogle af de metoder og redskaber, som er nævnt i forhold til øget økologi. Det går blandt andet på manglende plads til opbevaring (da nogle økologiske varer kommer i større forpackninger), et for

lille køkken til at lave (alle) ting fra bunden, men det går også på manglende hænder og / eller tid, da der er mere tidskrævende processer og opgaver i forbindelse med økologien.

Grønsager - vi vil få brug for et grovkøkken og flere hænder. Også kvaliteten på rodfrugter med mere ville vi skulle vænne os til da de økologiske grønsager (for eksempel rodfrugter) "ældes" anderledes.

Regnskaberne omkring øko. mærkerne er en udfordring tidsmæssigt i en arbejdsuge på kun 18 timer.

Flere medarbejdere udtrykker et behov for klare rammer at arbejde indenfor. Her nævner de det som væsentligt at ledelsen (på forskellige niveauer) er tydelige omkring mål og rammer for økologien i køkkenerne.

5.3 Proces og udvikling

Efter endt kursusforløb synes der ikke at være tvivl hos mange af deltagerne, om at omlægning til økologi er en trinvis udviklingsproces. Men, som det følgende viser har også tilgang og holdninger betydning for omlægningsprocessen, da der ændres ved vaner og praksisser.

5.3.1 Muligheder eller udfordringer

Tilgangen til omlægningsarbejdet med økologi varierer meget mellem individer og synes ikke kun at afhænge af køkkentyper. Både i de store og i de små køkkener findes medarbejdere, der som udgangspunkt ser omlægningen som én stor, eller en række udfordringer, og fokuserer på disse udfordringer.

Hele "billedet" virker meget udfordrende på grund af økonomien, logistik og arbejdsrutine omlægning.

Omvendt er der personer fra begge køkkentyper, som nævner økologien og processen, som en positiv mulighed for udvikling.

"Spændende at sætte menuer mm op på en ny måde", "Hvor farverig øko kan være!" og "vi får mere spændende mad på grund af sæsonen"

Ligeledes er der de, som anerkender udfordringerne, men i det store hele udtrykker en positiv tilgang til processen og ser det som en spændende udfordring:

Positiv. Men en lang proces med spændende udviklingsmuligheder.

Min holdning er at det er en spændende tid vi går i møde. Udfordringer kommer der masser af og udviklingen er positiv for os kollegaer (vi laver mad med stolthed), natur & miljø samt for indkøbere / grossister.

5.3.2 Holdninger – egne og andres

Deltagernes egne holdninger påvirker tilgangen til arbejdet med omlægning. Men, også andres holdninger, både til økologi generelt og til omlægningen, nævnes af mange, som betydende for arbejdet og motivationen.

Særligt kollegernes holdninger synes at have betydning for indsatsen med arbejdet. Nogle nævner den positive effekt når der er en fælles positiv holdning, som *"jeg er positiv overfor økologi og det føler jeg hele køkkenet er efter alle har været på kursus"*.

Mit indtryk er at alle bakker op om bæredygtighed. I den pædagogiske praksis er der også stor fokus på kreativitet og brug af genbrugsmaterialer i yderst høj grad.

Flere nævner at de selv er positive, men der opleves modstand hos kollegerne.

Personligt brænder jeg for økologien men på arbejdspladsen er det op ad bakke og den er stejl.

Der er flere, som taler om 'den professionelle holdning' i forhold til økologien på arbejdet. Det er hvor de selv eller deres kolleger ikke er helt overbeviste, men hvor der er truffet en overordnet beslutning om økologi på arbejdspladsen.

Det er jo bestemt at vi skal benytte økologi. Derfor har jeg valgt den professionelle holdning på arbejdspladsen. Den største udfordring bliver økonomien. Men det har startet en ny tankegang - sammenhold.

Jeg syntes den er okay. Alle er absolut ikke økologer. Men alle går på arbejde med en professionel indgang til de økologiske tanker.

Ledelses syn på økologien bliver også nævnt som influerende. Særlig tydeligt synes det der hvor ledelsen har truffet beslutningen om økologi, men også de steder hvor køkkener ikke tvivler på den ledelsesmæssige opbakning til processen.

Om en arbejdsplads får økologisk tankegang afhænger meget af ledelse og flertallet af medarbejdere brænder for det.

Eftersom det er pålagt med økologi er mine øjne bestemt blevet åbne. Stadig en del utryghed og mangel på viden. Men positiv og modtagelig.

Det sidste citat peger også på, at ledelsen har en rolle i at sikre at medarbejderne kan føle sig trygge i beslutningen, omlægningen og ændringerne.

Holdningen til økologi hos køkkenernes brugere og deres holdning til de medfølgende ændringer har betydning for flere medarbejdere *"om den ældre generation vil synes om den slags mad?"* og påvirker motivationen hos køkkenpersonalet. Hos de som har positive brugere virker det opløftende, *"Vi har en god holdning til økologi. Mine kunder virker tilfreds med omlægningen"*. Der hvor brugerne (eller brugernes forældre) direkte efterspørger mere økologi, ses som en tilskyndelse til det videre arbejde med økologi.

Vi oplever mere et pres fra forældre om mere økologi.

Mens de køkkener, hvor brugerne udtrykker sig mere modvilligt, måske ikke overraskende oplever det som demotiverende. Det er dog ikke mange køkkener hvor det nævnes som et problem.

Noget køkkenpersonale har taget initiativer, eller ønsker at gøre det, for at informere og dermed at påvirke deres brugere i en positiv retning.

Vil gerne prøve at præge brugere til at spise mindre kød og bruge grønsager / tørret bælgrugt i farsretter.

Som en medarbejder udtrykte det:

Økologi er altid muligt det er et holdningsspørgsmål og en kæmpe respekt og forståelse for råvarerne inkl. planlægning og godt samarbejde

5.3.3 Ændring i vaner, praksis og proces

Økologiomlægningen handler om ændringer i vanlige holdninger, vaner, praksis og processer på arbejdspladsen. Der er medarbejdere, som nævner bekymring ved ændringerne og andre udtrykker en glæde ved det. Enkelte mener ikke der er forskel i arbejdet med henholdsvis konventionelt og økologi.

De fleste udtrykker dog en bevidstgørelse om behovet for ændringer efter at de har været på kursus. Hvor ændringer sker først og omfanget af dem synes at afhænge af både køkken, organisation og person.

"At måltiderne serveres på en anden måde", "at tænke anderledes", "se ting med andre øjne" og "Tænk kreativt". Selvom det kan synes som mindre ændringer, kan det føles udfordrende "det vil blive noget svært at komme i gang da man skal ud af de faste rutiner, men ellers er man blevet positiv". Som en anden siger: "Den største udfordring er at komme fra tanke til handling, selv efter "mange" års arbejde med økologi. "

Særligt synes det vanskeligt for nogle, hvis nye processer og praksisser bliver for anderledes og dermed for nogle, også for utrygt. Som en nævner som læring fra kurset: *"At omsætte den konventionelle tanke til den økologiske uden alt bliver for "alternativt" og afvigende fra hvad man plejer at se".* Øget viden og kendskab til værktøjer og emnet synes at bidrage til øget tryghed ved de ændrede vaner, som igen kan ske gradvist. Omlægningen er en proces der er sat i gang, *"En udvikling er i gang, som skal have løbende fokus og revideres".* De løbende ændringerne skal understøttes så den gode proces vedligeholdes og der kan bygges videre på erfaringer. Kendskab og erfaring synes at give øget tryghed og nysgerrighed, *"Jo mere man arbejder med det jo mere positiv bliver man".*

6 DISKUSSION

6.1 Resultatdiskussion

De fundne udsagn i denne undersøgelse om økologiomlægning er baseret på komplicerede fænomener, som litteraturen omkring samarbejde og implementering peger på (34,35,37,38). Det harmonerer også med fund i tidligere erfaringslitteratur om omlægning (3,6,9,27). Der peges af medarbejderne på en række aspekter, som de oplever som betydende for at denne proces kan forløbe, hvor samsyn, håndterbarhed samt proces og udvikling synes at fremkomme, som overordnede begreber.

6.1.1 Samsyn

Det fælles mål og fundament nævnes som betydningsfuldt af mange medarbejdere, så det ses som en fælles opgave og at der arbejdes i samme retning. I de store køkkener nævnes hovedsagligt behovet for samsyn blandt fagfæller, som værende særlig vigtigt, mens de mindre køkkener peger på behovet for samsyn med andre faggrupper i organisationen som for eksempel pædagoger.

Et tydeligt mål og formål for arbejdspladsen er en ting der går igen hos medarbejderne som betydende for motivationen, og er også noget af det som i følge litteraturen er fremmende for implementeringsprocessen (34). Ledelsen spiller her en væsentlig rolle i at tydeliggøre mål og formål for medarbejderne og bør samtidig klargøre rammerne for processen.

Det fælles mål kan opleves, som kolliderende eller understøttende i forhold til egne mål eller arbejdspladsens andre mål eller hovedformål. Flere nævner at hvis mål opleves kolliderende så virker det hæmmende for processen. Det ligger i tråd med hvad Winter og Nielsen (35) siger om mål, at der ikke behøver at være et fælles mål, men at de ikke må opleves divergerende. Det kan også være fordelagtigt for processen hvis den enkelte medarbejder finder sine egne mål i hovedmålet, eller at et køkken finder sin egen målsætning i den kommunale eller statslige målsætning. Igen så længe de ikke er direkte modstridende (36).

Hvis der på det enkelte sted er en oplevelse af fælles mål og fælles fundament, betyder det også der kan dannes en fælles kultur og fællesskab blandt medarbejderne. Flere medarbejdere nævner det at have opbakning blandt kollegaerne, eller at flertallet af kollegaerne er positive, som fremmende i forhold til omlægningen. Det bakkes op af Mandell og Steelman (41) som nævner kulturen blandt medarbejderne, som en betydende faktor i forbindelse med udvikling. Behovet for professionsidentitet og – fællesskab nævnes af ligeledes af Højholdt (37). En tydelig ledelse med et tydeliggjort mål kan, hvis der er bevidsthed om processen, sætte rammerne for en fremmende arbejdskultur og fællesskab under omlægningen. Lederne kan understøtte processerne, så medarbejderne vil kunne opleve ændringerne, som gevinstgivende i forhold til deres

professionsidentitet gennem en styrket faglig stolthed. Faglig stolthed er en ekstra gevinst ved økologiomlægningen, som nævnes af flere medarbejdere.

6.1.1.1 Meningsfuldhed og sammenhæng

Den faglige stolthed, som nævnt ovenfor, er et eksempel på hvad der kan gøre omlægningen meningsfuld for den enkelte. Men, hvad der i forbindelse med omlægningen kan være meningsdannende for medarbejderen er individuelt og ikke generelt for gruppen (34). Derfor er det vigtigt, at processen har elementer, der kan være meningsskabende for de enkelte medarbejdere.

I formålet med økologien, både i forhold til køkkenet og generelt, blev nævnt forskellige årsager. Mange kaldte undervisningen for en øjenåbner omkring økologiens påvirkning, men særligt tre hovedårsager blev nævnt, som incitament for at anvende mere økologi. Det stemmer godt med de undersøgelser, der er lavet af private forbrugeres begrundelser for at købe økologi, som peger på miljø, bæredygtighed, sundhed og kvalitet som overvejende grunde (50-52).

Medarbejderne nævner deres mulighed for at kunne 'gøre noget' både i forhold til arbejdspladsens mål, men også i forhold til formålet med økologien (henholdsvis bæredygtighed, miljø eller andet afhængigt af individet). De nævner her at undervisningen har givet dem større oplevet handlerum, både i det store og mindre perspektiv. Opleves handlerummet mindre end det faktiske handlerum er, kan det virke begrænsende for den enkelte medarbejder (43). Samtidig handler det også om at medarbejderne kan se deres egen rolle og opgave i det fælles mål, og at tydeliggøre dette er en ledelsesopgave der løbende skal følges op på.

En stor del af lederne, nævner i forbindelse med processen, at de ser sig som medarbejdermotiverende og det er der god pointe i (34), for medarbejderne er nøglepersoner ved omlægningsprocessen. Effekten af omlægningen afhænger af hvad der sker i implementeringsfasen, altså hvad der sker i køkkenerne, og det er ikke beslutningen alene, der har effekt (35). Kan medarbejderne se formålet og har viljen til at arbejde for omlægningen, er der også mindre risiko for at de direkte obstruerer arbejdet (35). Der er udsagn fra medarbejdere som er positive i forhold til økologien, der er dem der er negative, og så er der dem der siger de er positive men stadig lyder tvivlende i forhold til mulighederne. Særligt den negative gruppe af medarbejdere, skal der arbejdes med for at de ikke kommer til at besværliggøre arbejdet yderligere. Selv om der ikke synes at være mange, kan det være nok, særligt hvis de kommer til at præge den sidstnævnte gruppe. Dette understreger, at det således handler om, at der også tages udgangspunkt i medarbejdergruppens behov og ikke alene managementgruppens (36).

Det ligger fint i tråd med Huxham og Vangen (38) og Leutz (39), der begge hævder at det er nødvendigt for det fremtidige arbejde indenfor velfærdssystemet at der tænkes i mere holistiske tankegange og rutiner, så patientens/brugerens behov er styrepunkt. Der bliver ikke nødvendigvis tilført flere ressourcer for at kunne løse de ændrede krav i samfundet (37-39). Den økologiske omlægning er et godt eksempel på hvor der er stilles væsentligt ændrede krav til køkkenerne uden der følger ekstra ressourcer med. I

de offentlige køkkener skal omlægningen gøres indenfor det eksisterende budget. Sammen med den merpris der er på mange økologiske fødevarer, er løsningen at der skal der tænkes i udvikling og nye processer. Maden der produceres indgår som et element i et hele, afhængigt af køkken og organisation (eksempelvis hospitalskøkken eller daginstitution), hvilket betyder at ændringerne vil have betydning ikke alene for målgruppen, men også for de øvrige faggrupper i organisationen. Skal omlægningen være omfattende og succesfuld, bør der være en hvis grad af samvirke mellem disse faggrupper (37,38).

6.1.1.2 Samvirke og kommunikation

Samvirke og kommunikation med egen eller andre faggrupper kommer ofte frem som værende betydende i denne undersøgelse. Det bliver nævnt som positivt med baggrund i gode erfaringer, men det bliver også nævnt som et element der kan være udfordrende og kan være komplekst. I de enkelte køkkener og institutioner bør der tages en bevidst beslutning om den ønskede, og nødvendige, grad af samvirke i forbindelse med økologiomlægningen. Samarbejde er besværligt og giver ikke nødvendigvis det resultat, som der håbes på, og som står mål med de ressourcer der lægges i (38,53). Derfor handler det for parterne om at finde det rette niveau for samvirke, så det ikke bliver for meget eller for lidt (40,54)

I dette studie ses flere niveauer af samvirke. En del af køkkenerne nævner mere eller mindre regelmæssige møder, som udviklingsflade. Det er hvad Axelsson og Axelsson (54) betegner, som den enkleste form for samvirke og hvor der ikke er mange forpligtelse mellem grupperne. Mens hvad de kalder ”grænseoverskridende multidisciplinære teams eller arbejdsgrupper” anses som en mere ambitiøs og intensiv form for samvirke (54). Arbejdsgrupper eller teams nævnes også af flere køkkenmedarbejdere, fra både større og mindre køkkener, som et initiativ hos dem. Det synes ikke nødvendigvis at afhænge af køkkentype, men er nærmere knyttet op på et ledelsesmæssigt engagement, hvilken form for samvirke, der er valgt eller i hvert fald arbejdes ud fra. Det kunne være interessant at gå mere i dybden med, om graden af integrering i denne sammenhæng synes at have af indflydelse på succes af økologiomlægning eller hvor langt køkkenerne er i processen. Generelt nævnes i litteraturen at multidisciplinære teams, der har eksisteret over længere tid, er med til at sikre de mest fremgangsrigtige samvirkeformer. Det skyldes blandt andet, at der over tid er opstået tillid mellem grupperne og de har udviklet fælles interesser, værdier og mål (53,54). I følge Kouzes og Mico behøver der dog ikke være fuld enighed om mål og værdier mellem domænerne, for eksempel management og medarbejderne, men der skal være en accept af forskellighederne (36). Denne accept af forskelligheder, men ikke nødvendigvis fuldstændig enighed om mål, kan sandsynligvis også overføres til samvirket mellem forskellige faggrupper, og kan i bedste fald bidrage til en øget tillid mellem grupperne. Netop tillid er væsentligt i relation til at få et produktivt samvirke (53).

Denne accept for forskelligheder af mål og værdier mellem faggrupperne, kunne styrkes ved at alle faggrupper havde modtaget elementer af undervisningen, så de havde en bedre forståelse af hvad økologi er og hvad dets betydning er i forhold til den enkelte

organisation. Inden for den givne projektbevilling hvor midlerne var øremærket undervisning af de køkkenfaglige, var der desværre ikke mulighed for undervisning af andre faggrupper med betydning for maden og måltiderne, som i mange tilfælde gælder de fleste faggrupper. Det kan synes ærgerligt, da litteraturen netop peger på at det kan være fordelagtigt at alt personale får undervisning (34), så undervisningen, som nu, ikke kun har leveret et fælles videns grundlag for køkkenmedarbejderne.

6.1.2 Håndterbarhed

Denne undersøgelse viser, at medarbejderne finder det vigtigt at føle sig rustet i forhold opgaverne, og føle at deres handlekompetencer i forhold til omlægning synes styrket. Der er dog forskel på i hvilken grad medarbejderne efter undervisningsforløbet, oplever at have tilstrækkelig med værktøjer til at gå i gang. Det er lige så vigtigt at have værktøjerne, som at have viljen til arbejdet (34,35,53). Det kunne sandsynligvis have været fordelagtigt hvis undervisningen kunne have været suppleret med mere rådgivningsprægede tiltag, mere målrettet mindre grupper eller individ. Der er litteratur som peger på at uddannelse ikke bør stå alene, men følges op af for eksempel støtte og coaching (34). Dette er endnu en opgave, der tilfalder lederen så medarbejderne understøttes omkring deres værktøjer og oplevet handlerum.

At gøre processen overskuelig bidrager til håndterbarheden. Overskueligheden kan nås ved at bryde proces ned til mindre opgaver gennem delmål og trinvis proces. Evnen til at bryde opgaverne ned hænger sammen med handlekompetencen i forhold til opgaven, som bl.a. består af kunne afdække mulighederne og udfordringer ved opgaven, og hvad der kræves ved denne opgave (43). Implementeringsteorien peger på at tiltag der kræver mindre praksisændringer, generelt er lettere at håndtere for medarbejdere, end tiltag med større påkrævede ændringer (34). Der kan derfor være god mening i at dele omlægningsprocessen op i delmål, så målet nås som en trinvis proces, hvad også mange deltagere nævner som noget der fungerer i deres køkkener. Det bliver nævnt at det gjorde omlægningen mere overskuelig, da de fandt ud af at det var en proces, og ikke alt på en gang. Det kan være mere håndterbart og meningsgivende at tage det der synes lettest og mest overskueligt først.

6.1.2.1 Strukturer og rammer

Implementering er i litteraturen betegnet som værende kontekstafhængig (34,35). Det betyder at proces vil variere mellem køkkenerne, og det synes ikke nødvendigvis at afhænge af køkkenets størrelse eller målgruppe. Der er dog strukturer og rammer som er afhængige af køkkentype eller målgruppe, som for eksempel næringsanbefalinger, kvalitetsstandarder og deklARATIONER. Rønnov et al (34) nævner direkte juridiske og formelle rammebetingelser som betydende for implementering. Netop strukturer og rammer er noget der peges absolut mest på, som værende en udfordring i forhold til mængden af økologi i køkkenerne. I forhold til undervisningen handler det om at deltagerne opnår viden og kompetencer til at operere inden for de eksisterende rammer og vilkår. Rammerne kan ikke ændres i det enkelte køkken, derfor bør der på ledelses- eller policy niveau arbejdes for ændringer af rammer og vilkår. Eksempelvis kunne der

argumenteres for at ændre kvalitetsstandarderne, så de vil indeholde retningslinjer for mængde af protein i stedet for mængde af kød, da det ville give køkkenerne større handlemuligheder. Samtidig ville det bidrage positivt til både folkesundheden og miljøet, hvis der blev spist mindre mængder kød. Bedre handlemuligheder i køkkenerne hænger godt sammen teorien der nævner, at en decentral beslutningsstruktur synes at have positiv betydning for implementering (34).

Økonomi og indkøbsaftaler er to andre strukturelle parametre, der er opleves som styrende for omlægningsprocessen i både store og små køkkener. Under indkøbsaftaler ligger også leveringssikkerhed, som betydende faktor. Både store og mindre køkkener er bekymrede for om de kan få leveret de varer, i de mængder og i de forpakninger de har brug for. Bekymring for leveringssikkerhed kan formodes at hænge sammen med frygt for ikke at kunne levere sit arbejde hvis det fejler.

For mange medarbejdere kan de strukturelle rammer også synes som et lidt diffust område, som ligger uden for deres indflydelse, med langsigtede processer med mere. Forhandlinger og ændringer af strukturelle rammer ændres typisk i 'management' eller 'policy' domænet, som agerer ud fra andre mål og strukturer (36), hvilket kan medvirke til at det kan opleves som endnu større afstand til medarbejdernes hverdag. Medarbejderne kan lære at navigere inden for de eksisterende rammer, og i nogle tilfælde kan de lære hvordan deres input til ændringer kan gøres gældende. Afstanden og modstanden mellem domænerne kan da synes mindre (36), ligesom rammerne kan virke mindre hæmmende hvis man kan operere i dem (43).

Rammerne for politikken og målsætningen, i denne forbindelse økologiomlægningen, har ligeledes betydning for oplevelsen af omlægningsprocessen. Et vel sammensat politikdesign, består af mål, instrumenter til at nå disse mål, ansvarsfordeling og bevilling af ressourcer og kan virke fremmende ved en implementeringsproces (35). I dette projekt findes flere forskellige politikdesign, afhængig af køkkenet. Det kan være et bidragende argument for hvorfor der mellem køkkenerne synes at være stor forskel i implementeringsprocessen og oplevelsen af den. Dels er forskel på om det er en kommunalbeslutning om økologi, eller de enkelte køkkener har valgt at deltage i projektet og dels er der forskel på hvordan køkkener (og beslutningstagere) har valgt at organisere sig i forhold til omlægningen. Fra nationalt hold er der 'kun' tale om en målsætning og ikke en politik, der er blevet vedtaget og dermed kan synes mindre bindende. Målet hedder 60 % økologi i køkkenerne i 2020, men det er et mål der ligger noget fjernt tidsmæssigt, og dermed vil kunne ændres ved et evt. regeringsskifte. Desuden er bevillingen, som undersøgelsen og projektet hører under, begrænset da det kun giver til undervisning i en periode. Hvad der ellers måtte være af behov for af hjælp og ressourcer er ikke nødvendigvis tænkt ind. For de kommunale køkkener i denne undersøgelse gælder dog at der findes en kommunalmålsætning, som sandsynligvis ikke ændres, ligesom kommunen har andre understøttende initiativer.

6.1.3 Proces og udvikling

6.1.3.1 Muligheder eller udfordringer

Besvarelsene i undersøgelsen synes at vise at der er stor forskel på om omlægningsprocessen ses som en mulighed eller en udfordring. I følge Saugstad og Mach-Zagal (43) så hænger livsindstilling sammen med den generelle handlekompetence, der handler om tillid til egen formåen og viden om sine handlemuligheder. Er der medarbejdere, som ikke stoler på deres handlemuligheder i forbindelse med omlægningen, kan det være forklaring på noget af deres modstand.

For medarbejdere, hvor der forsat efter undervisningen kan være modstand mod økologien og processen, kan det blandt andet skyldes at der rykkes ved deres selvbillede af deres professionsidentitet og -fællesskab. Det er et billede som bliver konstrueret i relationer i professioner samt blandt andet vaner og værdier (37). Når der rykkes ved disse vaner og værdier, får det betydning for medarbejdernes professionelle selvbillede og hvis der ikke er opsat et tydeligt 'nyt' billede kan man forestille sig at det giver utryghed hos nogle over for det ukendte. Samtidig kan noget af følelsen af professionsfællesskabet også rystes hvis medarbejderne arbejder i lidt forskellige retninger, og den enkelte medarbejder kan deri også opleve utryghed. Dette kan komme til udtryk som modstand over for økologien, som er det der umiddelbart rykker ved deres billede. Derfor er det vigtigt at der fra ledelsesmæssig side bliver opsat nye mål og rammer, så der kan skabes en ny/revideret professionsidentitet og -fællesskab.

Ved oplevet modstand er der er forskellige mestringsstrategier blandt medarbejderne i forhold til implementeringen, særlig når medarbejderne oplever for store forskelle mellem krav og ressourcer (35). Der er også flere udsagn for medarbejderne som viser at der både er de der vil arbejde for, men også nogle hvor modstanden synes så stor at de næsten må forventes at de arbejder i mod beslutningen. Som leder kan det i sådanne tilfælde overvejes hvad der kan gøres omkring rekruttering af medarbejdere, så man sikre sig nogle, der arbejder i samme retning (35). I første omgang skal lederen forsøge at 'styre' sine medarbejdere, blandt andet gennem holdningsbearbejdning hen mod at medarbejderne vil efterstræbe samme politik som lederen (35). Undersøgelsen peger på, at i de køkkener hvor lederen/ledelsen har meldt klart mål og forventninger, synes der at være mindre tvivl og mindre modstand hos medarbejderne. Det skal huskes at det er en fortløbende proces, som skal holdes vedlige af lederen så medarbejderne ikke falder tilbage i gamle vaner og rutiner. I de tilfælde hvor beslutningen om omlægning kommer 'oppe-fra' handler det også om at lederen skal have taget beslutningen til sig, så det bliver et fælles mål for lederen og køkkenet.

Flere deltagere, medarbejdere og ledere, nævner at det bliver lettere med økologien og processen, og de bliver mere positive over for det jo mere de arbejder med det. Det kan blandt andet hænge sammen med, at de fleste tiltag har startproblemer, som afhjælpes over tid og med øget erfaring (34,35). Med tiden vil medarbejderne opleve at der er flere handlinger der bliver til vaner. Hvor handlinger kræver bevidste overvejelser og valg, og vaner er gentagelser og ikke forandringsskabende (43). Vaner skal der altså ikke tænkes så meget over og kan synes nemmere i en travl hverdag, hvilket kan

forklare hvorfor de kan være så svære at ændre. Medarbejder skal derfor motiveres og løbende støttes i at udfordre vaner.

Når der ændres på vaner og rutiner er der risiko for fejl. Derfor er det vigtigt at ledelse (og politisk system) giver plads til fejl og forsøg i forbindelse med implementering. Det er på baggrund af de skabte erfaringer, der skabes fundament for det videre arbejde. Hvis både den enkelte medarbejder og køkkenet ved, at der er rum for fejl og forsøg, kan det også bidrage til følelsen af sikkerhed i processen og understøtte lysten til at prøve nye ting. Organisationer der er vant til at tænke nyt, er sandsynligvis mere vant til at tage højde for risikoen for fejl. Det kan være en grund til at Rønnov et al (34) peger på organisationer med en stærk og støttende ledelse, samt hvor der er tradition for at tænke nyt, som fremmende for implementering.

En vellykket implementering handler således ikke kun om at den enkelte medarbejder skal være parat og rustet til ændringer, organisation skal også være parat i forhold til viden og kunnen.

6.2 Metodediskussion

Metodediskussion af Ekologika projektet

I forbindelse med Ekologika projektet, var det i følge bevillingen ikke muligt at inkludere pædagoger, indkøbere, og andre faggrupper og professioner med relationer til, og betydning for maden og måltiderne, i det egentlige kursusforløb. Netop det at andre faggrupper får samme viden om området kan bidrage til at skabe bedre fundament for et fælles sprog og videns grundlag på tværs af faggrupperne (34,35,37).

Inden studiet gik i gang blev der foretaget en startmåling, der viste de enkelte køkkenernes og institutioners økologiprocent ved projektstart. Der er ligeledes planlagt en slutmåling af økologiprocent ved projektets slutning. Da studiet først udløber med udgangen af indeværende år, vil slutmålingen først blive foretaget dér, og er derfor ikke mulig at inkludere i dette MPH. Det bliver interessant at se om økologiprocenterne i køkkenerne vil afspejle den omlægningsproces, der synes at være sat i gang ifølge evalueringerne, samt om køkkenerne har en fornemmelse af det reelle niveau de ligger på.

Metodediskussion af studie

I dette studie var formålet at udforske medarbejdernes perspektiver i forbindelse med omlægningsprocessen. Derfor blev der valgt at anvende en kvalitativ tilgang, da netop kvalitative kan være anvendelige til at opnå øget viden og forståelse for personernes oplevelser og holdninger (45).

De åbne evalueringsskemaer blev valgt, som metode for at kunne indhente information fra en stor gruppe personer, for at få størst mulig spredning og forskellighed, hvilket vægtes ved kvalitative studier (45,46). De åbne svarmuligheder valgtes for at give den enkelte mulighed for at svare frit og ikke være begrænset af svarkategorier skabt af forskerne, samt give dem mulighed for at uddybe sine svar i det omfang de ønskede. Formålet med studiet var ikke at opnå kvantificerbare resultater, men at få størst mulig

variation af svar (46). Til det formål synes metoden at have virket efter hensigten, for til de fleste spørgsmål var der noget forskellige besvarelser, men der er også kommet en del enslydende.

Metoden har dog også i visse tilfælde efterladt et ønske hos forskeren om mulighed for at kunne gå endnu mere i dybden i forhold til nogle af besvarelserne, end evalueringerne har givet mulighed for. Dette vil i stedet kunne overvejes gjort i forlængelse af studiet, i en anden sammenhæng. De åbne evalueringer synes at have medvirket til at holde en distance mellem forsker og respondenterne, som kan have bidraget til de har følt sig frie til at give oprigtige svar. Det synes at være opnået i rimelig høj grad, da flere svar er meget direkte og ikke nødvendigvis 'diplomatiske' besvarelser. Anvendelse af evalueringer betød en minimering af den risiko der kan være ved interview, for at respondenterne svarer hvad de forventer interviewerens anser, som det "rigtige" svar (45). Særligt i denne sammenhæng hvor forfatteren også er en del af projektet. I forbindelse med selve projektet er desuden blevet foretaget et casestudie, hvis fund vil kunne supplere dette studie.

Ved valget af de åbne evalueringsskemaer blev det overvejet om metoden kunne virke hæmmende for personer, som ikke føler sig skriftstærke. Ved gennemlæsning af besvarelserne synes det dog heldigvis ikke at have været hæmmende for mange, da en del besvarelser havde stavefejl og "skæve/kringlede" formuleringer, men stadig var fyldestgørende og ikke mindst meningsgivende. Det var heldigvis meget få svar besvarelser, som slet ikke var meningsgivende ved gennemlæsning. Det kan dog heller ikke udelukkes, at der er deltagere, der har misforstået eller ikke forstået spørgsmålene, men besvarelserne synes dog i langt de fleste tilfælde at svare på spørgsmålene. For sikre færrest mulige misforståelser blev skemaerne efter besvarelse af de første hold rettet til i mindre grad og der blev der foretaget mindre rettelser og præciseringer. Der var en forholdsvis stor andel af ufuldstændige besvarelser, som kan skyldes flere ting. Det vides ikke hvad det skyldes, om for eksempel om deltageren ikke havde noget at sige, ikke ønskede at svare, følte sig hæmmet af udformningen af evalueringen, eller andet.

Forfatteren har flere års arbejds erfaring inden for økologiomlægning og har tidligere arbejdet med denne faggruppe. Forfatteren indgår i det projekt, som studiet indgår i. Gennem hele studiet har forfatteren været bevidst og reflekteret over egen forforståelse, særligt i forbindelse med kodning og kategorisering, da denne blandt andet har betydning i tolkningsprocessen (46).

Fordelen ved at have valgt kvalitativ indholdsanalyse, er at det er en metode som kan tilpasses forskellige formål og datamateriale (46). Ulempen er at kvalitativ indholdsanalyse kan anvendes på forskellige abstraktions- og tolkningsniveauer, hvor det kan være vanskeligt at finde den rette grad, særligt for en uerfaren forsker (46). I dette tilfælde har forfatteren ikke meget erfaring med metoden, hvilket kan ses som en ulempe. Til gengæld er der stræbt mod ikke at arbejde på så højt et abstraktions- og tolkningsniveau, at meningen er gået tabt (46).

Undersøgelsens gyldighed og overførbarhed

Gennem bearbejdelse af data er søgt mod en høj grad af systematik, ligesom der er søgt mod en detaljeret beskrivelse af processen, således at læseren har mulighed for at læse sig til egne konklusioner eller erkende det fundne. Det blev blandt andet gjort ud fra en hensigt om gyldighed og troværdighed i undersøgelsen (45,46).

Resultater, fund og andre aspekter i forbindelse både med behandling af data samt ved analyse, er løbende blevet diskuteret med projektkollegaer. En kollega har læst samtlige besvarelser igennem og de fundne kategorier er blevet diskuteret på baggrund af gennemlæsningen.

Denne undersøgelse har som nævnt inkluderet en meget heterogen gruppe af køkkenansatte og dermed er fremkommet meget forskelligartede udsagn. Samtidig var der også gentagelser blandt udsagnene. På den baggrund må det kunne antages at visse fund og erfaringer fra dette studie kan overføres til andre køkkener i samme situation omkring økologioplægning (45-47). Nogle elementer må kunne forventes at være overførbare i forhold til andre forandringsprocesser i køkkener og lignende arbejdspladser. En del af erfaringerne vil forventes at kunne bruges i forbindelse med andre sundhedsfremmende tiltag.

Med kvalitative studier er det ikke meningen at kortlægge sandheden, med at bidrage til forståelsen af et område (46). Dette studie må således kunne ses som bidragende til forståelsen af køkkenmedarbejderes forståelse og oplevelse af økologioplægningsprocessen.

7 KONKLUSION OG IMPLIKATIONER

Fra et medarbejderperspektiv kan økologioplægning opfattes som en kompleks opgave, hvor der ikke er én måde at gøre tingene på, men en proces der kræver ændringer af vaner og praksisser. Da medarbejdergruppen er en meget heterogen gruppe, er der også meget forskel på hvad de oplever, som mest betydende faktorer i forhold til oplægningsprocessen.

Undervisningen har, om end i varierende grad, været givende for stort set alle medarbejdere. Særligt i forhold til at tydeliggøre incitamenter for økologi, men også i at den har styrket medarbejdernes specifikke handlekompetence gennem værktøjer og forståelse. Undervisningen har bidraget til medarbejdernes oplevelse af øget meningsfuldhed og håndterbarhed i forbindelse med oplægningen.

Et undervisningsforløb kan dog ikke gøre det alene, det er en proces og der vil løbende være behov for styrkelse af handlekompetencer. De forskellige behov hos medarbejdere kan betyde at der vil være gevinst ved mere individuel/køkkenbaseret undervisning og vejledning. Derudover er der behov for en tydelig og opbyggende ledelse, der viser en fælles målsætning, og sætter rammer og forventninger gennem hele den kontinuerlige proces, så holdninger og handlinger understøttes gennem processen. Oplægning kræver samtidig en hvis grad af samvirke, hvor graden bør bestemmes i det enkelte tilfælde, så rette niveau rammes.

Der opleves at være strukturelle hindringer, som for eksempel kvalitetsstandarder og deklarationer, samt alternative leveringssystemer og regler, som kan tilpasses køkkenernes behov. Disse bør der arbejdes på at ændre på overordnet niveau.

Økologiens betydning for sundhed, miljø og bæredygtighed opleves som væsentlig for medarbejderne. Derfor kan det gøre det mere holdbart og bidrage til meningsfuldhed for den enkelte medarbejder, at tænke økologien ind i helheden i den enkelte organisations øvrige mål. En holistisk tilgang hvor der tænkes i grønnere menuer, læring af elever, madens betydning og muligheder, samt hvad der ellers måtte være relevant det enkelte sted, vurderes således at kunne bidrage til bæredygtige måltider og til den generelle folkesundhed.

8 TAK

Mange bør takkes i forbindelse med dette studie og samlet MPH. Først en tak til alle projektparter, store som små, tak fordi jeres bidrag til at gøre projektet så udfordrende og virkelig spændende - uden jer var projekt og studie ingenting.

Tak til min arbejdsplads og til alle mine chefer for at give mig muligheden for at arbejde med denne MPH opgave og at komme i hus med den samlede MPH. Med stor tak til mine skønne kollegaer for at være forstående og overbærende, og for mindst med faglige indspark. Især til Michelle og Rene, som også har taget over når nødvendigt.

En særlig tak til Jon og til min familie og mine venner for opbakning og motiverende ord og jeg glæder mig til at bruge mere tid med jer alle.

Specielt tak til Bengt Åhgren, Professor ved Nordic School of Public Health, for at ville være min vejleder trods korte frister. Tak er ikke nok, for inspirerende og konstruktiv vejledning, og for opmuntring!

9 REFERENCER

- (1) Madkulturen. Kloge fødevareindkøb: Rådgivning om offentlige fødevareindkøb. 2013; Available at: <http://madkulturen.dk/servicemenu/projekter/kloge-foedevareindkoeb/>. Accessed 04/17, 2014.
- (2) Pedersen AN, Ovesen L, (red.). Anbefalinger for den danske institutionskost. : Fødevarestyrelsen; 2009.
- (3) Mikkelsen BE, Kristensen NH, Nielsen T. Innovation Processes in Large-Scale Public Foodservice—Case Findings from the Implementation of Organic Foods in a Danish County. *Journal of Foodservice Business Research* 2006;8(2):87-105.
- (4) He C, Mikkelsen BE. The association between organic school food policy and school food environment: results from an observational study in Danish schools. *Perspect Public Health* 2014 Mar;134(2):110-116.
- (5) Mikkelsen BE, Bruselius-Jensen M, Andersen JS, Lassen A. Are green caterers more likely to serve healthy meals than non-green caterers? Results from a quantitative study in Danish worksite catering. *Public Health Nutr* 2006;9(07):846-850.
- (6) Kristensen NH, Nielsen T, Mikkelsen BE. Anvendelsen af økologiske fødevarer i kommuner og amter. 2002.
- (7) Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri. Økologisk Handlingsplan 2020. 2012.
- (8) Elle JC, Bruselius Jensen M, Mikkelsen BE. Projekt Basiskost-Sunde og økologiske fødevarer i storkøkkener. Slutrapport. 2006.
- (9) Mikkelsen BE, Sylvest J. Organic Foods on the Public Plate: Technical Challenge or Organizational Change? *Journal of Foodservice Business Research* 2012;15(1):64-83.
- (10) World Health Organization. Constitution. Basic documents 1948.
- (11) World Health Organization. Ottawa charter for health promotion. 1986.
- (12) Rootman I, Goodstadt M, Hyndman B, McQueen DV, Potvin L, Springett J, et al. Evaluation in health promotion: principles and perspectives. Denmark: WHO Regional Publications European Series, No. 92; 2001.
- (13) World Health Organization. Milestones in Health Promotion—Statements from Global Conferences. World Health Organization (dir.pub.).Switzerland: World Health Organisation Press 2009:1-5.

- (14) World Health Organization. The Bangkok charter for health promotion in a globalized world. Health Promotion International; An Official Journal of the International Union for Health Promotion and Education 2006;21(S1):10.
- (15) Dahlgren G, Whitehead M. Policies and Strategies to promote social equity in health. Institute for Future Studies 1991.
- (16) Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri. Vejledning om økologisk jordbrugsproduktion. Ministry of Food Agriculture and Fisheries (2014 (Maj)) Available at: <http://www.netpublikation.dk/FVM/978-87-7083-584-8/helepubl.htm> (In Danish) 2014.
- (17) Fødevarestyrelsen. Vejledning om økologiske fødevarer m.v. September 2013.
- (18) Barański M, Średnicka-Tober D, Volakakis N, Seal C, Sanderson R, Stewart GB, et al. Higher antioxidant and lower cadmium concentrations and lower incidence of pesticide residues in organically grown crops: a systematic literature review and meta-analyses. Br J Nutr 2014;1-18.
- (19) O'Doherty-Jensen K, Nygaard-Larsen H, Mølgaard J, Andersen J, Tingstad A, Marckmann P, et al. Økologiske fødevarer og menneskets sundhed (Organic foodstuffs and human health). Report, Copenhagen, Denmark: Forskningcenter for Økologisk Jordbrug (FØJO) 2001:1-135.
- (20) Løes A, Nölting B. Organic school meal systems—towards a more sustainable nutrition. Agronomy Research 2009;7(Special issue II):647-653.
- (21) Vittersø G, Bergström K, Enfors C, Kristensen NH, Longva Å, Mikkelsen BE, et al. HealthCat - Network for Nordic Excellence in Sustainable and Healthy catering. 2008.
- (22) Ny Nordisk Mad: Ny Nordisk Mad: Projekter. Available at: <http://nynordiskmad.org/tema/projekt/>. Accessed 4/19/2014, 2014.
- (23) www.regjeringen.no. 5 Matmangfold og næringsutvikling - regjeringen.no. Available at: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/dok/regpubl/stmeld/2011-2012/meld-st-9-20112012/6.html?id=665076>. Accessed 4/20/2014, 2014.
- (24) EkoMatCentrum. Ekologiskt i offentlig storhushåll 2012. 2013.
- (25) www.ifoam-eu.org. Sweden | IFOAM EU. Available at: <http://www.ifoam-eu.org/en/country-reports/sweden>. Accessed 4/20/2014, 2014.
- (26) www.ifoam-eu.org. Finland | IFOAM EU. Available at: <http://www.ifoam-eu.org/en/country-reports/finland>. Accessed 4/20/2014, 2014.

- (27) Krogh LH. Kvalitativ undersøgelse af økologi i offentlige køkkener: Indblik i økologisk omlægning. 2012.
- (28) Krogh LH, Hansen MW, Kristensen Dal J. Kvalitativ undersøgelse af økologi i offentlige køkkener: Fra beslutning til praksis 2013.
- (29) Mørk T, Tsalis G, Grunert KG. Økologi i offentlige køkkener. 2014;039.
- (30) Andersen LMB, Levinsen M. Omlægning til økologi i de offentlige køkkener. 2013.
- (31) Kristensen N, Hansen M. Transition to organic food in Danish public procurement: can a top-down approach capture the practice? Organic farming systems as a driver for change 2013:87-88.
- (32) Alrøe H, Halberg N. Udvikling, vækst og integritet i den danske økologisektor. Vidensyntese.ICROFS Rapport 2008(1).
- (33) Mikkelsen BE, Pedersen TT, Therkildsen KN. Meget mere end økologi - en undersøgelse af bevæggrunde og effekter i forbindelse med økologiske omlægningsprojekter i daginstitutioner i kommunerne. 2004.
- (34) Rønnov LP, Marckman B. Implementeringsforskning om forebyggelse: en baggrundsrapport. 2010.
- (35) Winter S, Nielsen VL. Implementering af politik. : Systime Academic; 2008.
- (36) Kouzes JM, Mico PR. Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organizations. J Appl Behav Sci 1979;15(4):449-469.
- (37) Højholdt A. Tværprofessionelt samarbejde—i teori og praksis. 2013.
- (38) Huxham C, Vangen S. Managing to collaborate. Rutledge, London 2005.
- (39) Leutz WN. Five laws for integrating medical and social services: lessons from the United States and the United Kingdom. Milbank Q 1999;77(1):77-110.
- (40) Axelsson R, Axelsson SB. Integration and collaboration in public health—a conceptual framework. Int J Health Plann Manage 2006;21(1):75-88.
- (41) Mandell M, Steelman T. Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations The importance of typologies, context and management strategies. Public Management Review 2003;5(2):197-224.
- (42) Ahgren B. Mutualism and antagonism within organisations of integrated health care. Journal of Health Organization and Management 2010;24(4):396-411.

- (43) Zagal RM, Saugstad T. Sundhedspædagogik for praktikere. : Munksgaard Danmark; 2009.
- (44) Økologisk spisemærke - Køkken. Available at: <http://www.oekologisk-spisemaerke.dk/kokken>. Accessed 6/2/2014, 2014.
- (45) Kvale S, Brinkmann S. Interview : introduktion til et håndværk. 2nd ed. Kbh.: Hans Reitzel; 2009.
- (46) Lundman B, Hällgren Graneheim U. Kvalitativ innehållsanalys. I: Granskär, M & Höglund-Nielsen, B (Red)(2008) Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso-och sjukvård. 2008.
- (47) Graneheim UH, Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. Nurse Educ Today 2004;24(2):105-112.
- (48) Datatilsynet:. Datatilsynet: Private forsknings- og statistikprojekter. Available at: <http://www.datatilsynet.dk/erhverv/forskere-og-medicinalfirmaer/private-forsknings-og-statistikprojekter/>. Accessed 4/17/2014, 2014.
- (49) Den Nationale Videnskabetiske Komité. Forskere - dnvk.dk. Available at: <http://www.dnvk.dk/forskere.aspx>. Accessed 4/17/2014, 2014.
- (50) Brown E, Dury S, Holdsworth M. Motivations of consumers that use local, organic fruit and vegetable box schemes in Central England and Southern France. Appetite 2009;53(2):183-188.
- (51) Magnusson MK, Arvola A, Hursti UK, Åberg L, Sjöden P. Choice of organic foods is related to perceived consequences for human health and to environmentally friendly behaviour. Appetite 2003;40(2):109-117.
- (52) Lund TB, Andersen LM, O'Doherty Jensen K. The emergence of diverse organic consumers: Does a mature market undermine the search for alternative products? Sociologia Ruralis 2013;53(4):454-478.
- (53) Vangen S, Huxham C. Nurturing collaborative relations Building trust in interorganizational collaboration. J Appl Behav Sci 2003;39(1):5-31.
- (54) Axelsson R, Bihari Axelsson S. Samverkan och folkhälsa–begrepp, teorier och praktisk tillämpning. Folkhälsa samverkan-mellan professioner, organisationer och samhällssektorer.Lund: Studentlitteratur 2007.

10 Bilag

Bilag 1 Kursusevalueringer

Bilag 2 Lederevalueringer



Det er vigtigt at du giver os din personlige feedback, så har vi mulighed for at lave en overordnet evaluering af hele projekt EkoLogika, hvor din stemme er hørt!

Din arbejdsplads:

1. Hvilken køkkentype arbejder du i?

Sæt kryds ud fra din køkkentype. Hvis din køkkentype ikke passer under køkkentype 1-3, beskriv din køkkentype i nederste felt.

- køkkentype 1: under 5 personer arbejder i køkkenet
- køkkentype 2: mellem 5 og 10 personer arbejder i køkkenet
- køkkentype 3: over 10 personer arbejder i køkkenet
- beskriv din køkkentype:

2. Hvem laver I mad til i jeres køkken? Nævn de mennesker I laver mad til (fx patienter på et sygehus el. Ældre mennesker i en boenhed):

Om kursusforløbet:

1. Du har nu afsluttet dit kursus i økologisk omlægning. Beskriv din holdning til økologi på arbejdspladsen ud fra den viden du har fået på kursuset:

2. Hvad er det vigtigste du har lært på hele EkoLogika kursuset, dvs. både den første kursusdel i 2013 og den du lige har været på?

Nævn dine 3 vigtigste ting du har lært i løbet af kursuset:

1)

2)

3)



Det er vigtigt at du giver os din personlige feedback, så har vi mulighed for at lave en overordnet evaluering af hele projekt EkoLogika, hvor din stemme er hørt!

3. Beskriv 1 konkret hverdagshandling, hvor du kan bruge den viden du har opnået i løbet af kursuset

4. Ift. den økologiske omlæggelsesproces i dit køkken, er der så områder hvor du ville ønske en anderledes proces? Beskriv hvorfor og hvilke områder. (Er der fx områder som du nu oplever som en udfordring eller som du tænker vil blive en udfordring når I går i gang med omlægningen?)

5. Ift. EkoLogika kursusforløbet, er der så noget som du synes der skulle være gjort anderledes?

Mange tak for hjælpen!
De bedste hilsner, EkoLogika

Kære leder

Med få køkkenundtagelser, har vi gennemført den første halvdel af EkoLogika's kursusforløb. Og set fra vores synspunkt, så er forløbet gået rigtig godt!

Kursisternes evalueringer vidner om kursister som oplever og udtaler sig overvejende positivt om kursusset – det positive går både på indholdet i undervisningen og på undervisernes evne til at formidle. Kursisterne beskriver, at de føler sig inspireret og at de har fået en viden som giver et grundigt overblik over, hvilken effekt en økologisk omlægning kan have af gavnlig betydning for miljø, individ og samfund.

Men, vi har naturligvis mere at lære – det har alle partnere i projektet. En del af det, som vi bl.a. gerne vil lære mere om er, hvordan det går med omlægningsprocessen ude i jeres køkkener! Derfor finder I i nedenstående skema, en række spørgsmål der vedrører omlægningsprocessen ude i køkkenet og hvilke tanker I som ledere, (evt i samarbejde med jeres medarbejdere) har gjort og til stadighed gør jer, for at understøtte processen. Skemaet skal udfyldes og returneres til sekretariatet senest onsdag den 26. februar.

Hovedformålet med, at vi i sekretariatet får svar på disse spørgsmål er, at understøtte en mere helhedsorienteret kommunikation mellem EkoLogika sekretariatet, de medarbejdere som er på kursus og jer som ledere. For at vi kan gøre vores bedste med planlægning og udvikling af undervisning og EkoLogika generelt, så er det relevant for os, at få indsigt i jeres planer, hensigter og udfordringer ift. den omlægningsproces som i enten er ved at træde ind i eller som i befinder jer midt i.

Vi ved lidt om jer og jeres køkken, men det er viden som vi enten har fået ved vores første køkkenbesøg i begyndelsen af 2013 eller spredt viden i løbet af året. Med dette initiativ søger vi at få mere indsigt i alle køkkener og derved skabe en større sammenhængskraft i hele EkoLogika.

I forbindelse med opstart af 2. halvdel af kurset kan vi se af evalueringerne og ikke mindst spørgsmål fra kursisterne, at de savner et helt overordnet formål med deres kursusdeltagelse. Mere specifikt efterlyser de et mål for netop deres respektive køkkens deltagelse i projektet. Vi er opmærksomme på, at vores nye undervisere ved opstart af modulet bruger fem minutter på at skildre de overordnede mål og sammenhænge, med kursusset, regeringens økologiske handlingsplan 2020, mere økologi i offentlige køkkener etc., samtidig er det dog vigtigt at I som ledere, der har besluttet at jeres medarbejdere skal på kursus, bruger kræfter at informere jeres medarbejdere om jeres eget køkkens mål med projektdeltagelsen. Det håber vi at I vil gøre mere ud af fremadrettet.

Husk: nedenstående svarskema vil vi meget gerne have retur senest onsdag den 26. februar. Returner meget gerne til

Vi glæder os fantastisk meget til at høre jeres tanker og hvor I er i omlægningsprocessen!

Bedste hilsner,

På vegne af EkoLogika sekretariatet



EkoLogika projektet er støttet af:
EU og Fødevarerministeriets
Landdistriktsprogram

Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

AAU Menu

Projektleder Sofie Husby
9940 2557 - sohu@plan.aau.dk
www.ekologika.dk

A.C. Meyers Vænge 15, 2450 København SV

Den overordnende strategi og mål ift. økologi:

Hvornår er I startet/regner I med at omlægge til mere økologi?

Hvad er jeres strategi/fremgangsmåde for omlægningsprocessen?

Hvilke mål har I ift. at arbejde med økologi?

Hvad er jeres konkrete plan for økologien i køkkenet i 2014?

Medarbejdere, vidensdeling og omlægningen i køkkenet

Hvordan arbejder I med den viden som jeres medarbejdere/kollegaer har med hjem fra kursus?

Rent praktisk omkring økologi i køkkenet

Kan du beskrive hvordan I arbejder med at få mere økologi ind i køkkenet

Har I ændret på jeres indkøb? Og I så fald, hvilke indkøb har I ændret på i de sidste tre måneder? Nævn gerne hvorfor I har valgt disse produktkategorier

**Har I oplevet udfordringer i forbindelse med omlægningen?
Og i så fald, beskriv gerne de udfordringer som I har oplevet, for eksempel i forbindelse med følgende:**



EkoLogika projektet er støttet af:
EU og Fødevareministeriets Landdistriktsprogram

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

AAU Menu

Projektleder Sofie Husby
9940 2557 - sohu@plan.aau.dk
www.ekologika.dk

A.C. Meyers Vænge 15, 2450 København SV

Medarbejdernes/kollegaers holdning til omlægningen og/eller økologi	
Indkøb af (lokale) økologiske produkter	
Fra din/jeres øverste ledelse	
Andet vedr. Omlægningsprocessen?	



EkoLogika projektet er støttet af:
EU og Fødevareministeriets
Landdistriktsprogram

Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

AAU Menu

Projektleder Sofie Husby
9940 2557 - sohu@plan.aau.dk
www.ekologika.dk

A.C. Meyers Vænge 15, 2450 København SV

