



9 gode råd til at få succes med forandringsprojekter i køkkener

*– fra madprofessionelle, ledere, foreninger og
konsulenter, der har prøvet det før*



Gode råd til forandringsprojekter i køkkener

– fra madprofessionelle, ledere, foreninger og konsulenter, der har prøvet det før

Her finder du en samling af gode råd, som du kan bruge, hvis du har en kommunikationsopgave, og skal nå ud til de dygtige mennesker, der hver dag producerer mad i offentlige køkkener.

Når der efterfølgende står madprofessionelle, menes der de, der i praksis producerer maden, eller på anden måde har mad som profession. Det kan være ernæringsassistenter, kokke, ufaglærte køkkenmedarbejdere, kantineledere mv.

Denne samling af gode råd henvender sig primært til centralt placerede medarbejdere i kommuner og lignende. Det kan være fx

projektledere eller ledere, der skal i gang med eller arbejde videre med, en forandringsproces af måltiderne i de offentlige køkkener hen imod mere klimavenlige og bæredygtige måltider. Denne forandringsproces kræver typisk, at kommunikationen er målrettet og tydelig, for at den kan have gennemslagskraft.

Rådene baserer sig på best practices, som er indsamlet fra personer, der har forskellige roller i forhold til offentlige måltider. Der er indsamlet og bearbejdet materiale via kvalitative interviews fra madprofessionelle på skoler, daginstitutioner og ældreområdet i Aarhus Kommune, en erfaringsopsamling på opkvalificering af madprofessionelle i Københavns Kommune, interviews med to centralt ansatte ledere i Odense Kommune, en leder på Regionshospitalet i Randers, en privat omlægningsskulent samt brancheforeningen Kost- og Ernæringsforbundet.

Der blev opsamlet viden om erfaringer med forandringsprojekter, og hvilke virkemidler der er effektive for at sikre en bred forankring og succes blandt medarbejdere.

Udsagnene er sammenfattet og kategoriseret i en række anbefalinger til brug for dig, der arbejder med at implementere forandrings tiltag omkring mad og måltider i en organisation.

Denne samling er lavet af Partnerskabet for klimavenlige måltider, som var et samarbejde i 2020 mellem Københavns og Aarhus Kommuner, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri samt Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet.

I det efterfølgende uddybes rådene.

Når forandringsprojekter skal sættes i søen, er kommunikation et vigtigt redskab.

En nøgle til succes er, at projektet giver mening for dem, der er involverede. Der skal derfor arbejdes med at skabe mening i hele systemet – både i relation til ledere, medarbejdere og borgere.

Mening skabes på flere måder, og der skal være indhold for både hjerne og hjerte.

Hvad der giver mening et sted, giver måske ikke mening et andet

sted. Medarbejdere skal selv have mulighed for at oversætte og for-døje forandringstiltagene ind i den hverdag, de skal fungere i.

Fortællinger fra virkeligheden er med til at underbygge fakta og tal.

Underbyg meningsskabelse med officiel viden og fakta – for at undgå myter, misforståelser og greenwashing. Enkle budskaber, tal og billeder er effektive til at skabe mening.



1. råd

Skab mening for hjerne og hjerte

Eksempler

Et stort dansk hospital stod overfor at skulle omlægge til økologi. Forklaringer som rent grundvand, bedre dyrevelfærd, større biodiversitet osv. gav mening for nogle, men for andre var det alt for uhåndgribeligt, og de var skeptiske ved bevæggrundene. Da lederen italesatte at pesticider kunne måles i børns urin, gav det pludselig mening for tidligere skeptiske grupper. Hun skabte mening ved at referere til noget konkret og håndgribeligt.

Lederen fortæller også, at faggruppen af slagtere ligeledes havde

svært ved at forstå, hvorfor der skulle omlægges til økologi. Men da de fik udfordringen om at fjerne nitrit i kosten, som var vigtig for nogle patientgrupper, var de på sagen. Hun skabte mening ved at fokusere på, hvordan de fagligt bidrog til hospitalets kerneopgave.

En madprofessionel i en børneinstitution kom på økologisk omlægningskursus, men fandt det ikke relevant eller nødvendigt. Indtil han fandt ud af, hvordan konventionel æggeproduktion foregik. Her ramte det hans hjerte, og så kunne hjernen følge med.

En nøgle til at have succes med forandringer er, at dem der skal gennemføre forandringerne føler, at de kan mestre og overkomme det nye. Det gælder både ledere, andre faggrupper og madprofessionelle.

Ved at skabe muligheder for inspiration, opkvalificering og efteruddannelse, klædes medarbejderne på til at kunne løfte forandringsopgaven. Der er muligheder i AMU-systemet for efteruddannelse, eller organisationen kan skræddersy efter behovene.

Her er det meget vigtigt at kende sine medarbejdere for at sammensætte den rigtige kompetenceudvikling, der sikrer, at alle har mulighed for at lære på det niveau, de er på fagligt. Hvis man eksempelvis tilbyder et højt fagligt niveau til en ufaglært, styrker det ikke nødvendigvis kompetencerne, men får vedkommende til at trække sig. Til gengæld giver det god mening at samle medarbejdere fra forskellige områder af organisationen, så der samtidig med den faglige kompetence også sker en erfaringsudveksling.

Der er store forskelle på, hvor meget madprofessionelle i de offentlige køkkener kommer på kurser og efteruddannelse. Men på trods af at man i nogle kommuner har haft alle på efteruddannelse/kurser, er det stadig vigtigt, at dette holdes ved lige. Og de steder, hvor de madprofessionelle ikke har været på kurser i flere år, er det vigtigt, de får styrket deres kompetencer. Kompetenceudvikling må ikke nedprioriteres.

2. råd

Styrk kompetencer

Eksempler

En køkkenmedarbejder, ansat i en skolebød som laver simpel mad, fortæller, at hun ikke er uddannet i et køkken. Derfor føler hun sig usikker hver gang, der præsenteres forandringer. Hun har dog god erfaring med at omlægge til økologi efter et økologioplægningskursus, fordi hun fik viden og kompetencer koblet med fagligt netværk.

Økologioplægningskurserne foregik i køkkenerne med råvarer mellem hænderne.

Nogle steder fik man en omlægningskonsulent på besøg i eget

køkken. Andre steder kom medarbejderne på kurser fx på tekniske skoler. Den helt konkrete kompetenceudvikling, der havde fokus på håndværket bag økologisk mad, fremhæves som særlig vigtig.

Flere fik besøg af inspiratorer udefra, som gav et vidensboost. Nogle var inviteret med ud i marken for at opleve de landbrug, der leverer råvarerne i praksis. Inspiratorerne var typisk interesseorganisationer eller foreninger.



At omstille køkkendriften i en mere bæredygtig retning kræver, at man lærer at tilberede maden på nye måder, bruge andre råvarer og stille skarpt på sin køkkendrift. Kompetenceudviklingen skal understøtte, at medarbejderne får styrket deres håndværk. Erfaringen er desuden, at jo mere hverdagsnær opkvalificeringen er, jo mere får medarbejderne ud af den.

Når nye tiltag skal implementeres, anbefales det derfor, at der arbejdes med praksisnær

kompetenceudvikling, hvor håndværket og hverdagen er i fokus. På den måde føler personalet sig bedre rustet til de planlagte forandringer.

Mange madprofessionelle bruger ganske lidt tid foran en computer i hverdagen, og ikke alle har udstyr til rådighed på daglig basis. Mange foretrækker, at viden, inspiration og tiltag er formidlet i et let og visuelt sprog.

Teksttunge guides og hjemmeside-tekster bliver ofte ikke læst, mens

videoer, opskrifter og billeder føles overkommelige i en hverdag med mange dagsordener.

Det kan også anbefales at bruge billeder til at dokumentere forandringer på en ikke-videnskabelig måde.

Altså at gøre forandringen håndgribelig gennem fx regneeksempler.

3. råd

Praksisnært og konkret

Eksempler

I en kommune sendte de i forbindelse med kurser alle deltagerne på besøg på et gartneri. Her fik deltagerne en meget praksisnær erfaring med gulerøddernes dyrkning, og en forståelse for, hvorfor grøntsagerne ikke altid er lige pæne.

På en workshop hos en grossist, fik deltagerne indblik i fødevarernes vej til deres køkkener, hvilket efterfølgende skabte bedre dialog mellem grossist og køkken. Samtidig fik de inspiration til, hvordan de kan bruge årstidens råvarer, koge ind og sylte mv. og dermed forstærke smagen i retterne.

I et køkken, hvor der syltes meget, har man indført et tiltag, så plastflaskerne nu genbruges.

Her har køkkenet lavet et visuelt eksempel, der viser, at det årlige forbrug af

plastflaskerne faktisk kan blive til verdens højeste tårn.

Et andet køkken, der også sylter meget, har fokus på at visualisere, hvor meget det nytter at sortere rigtigt. Deres eddikeplastflasker genanvendes til designerstole, der kan købes i et populært møbelhus. Køkkenet har selv investeret i en designerstol for at illustrere, at plast ikke er affald, men et materiale, der har værdi og kan genanvendes.

Et storkøkken fortæller, at de gør en dyd ud af at dokumentere på en ikke-videnskabelig måde. Alle bæredygtige forandringer dokumenteres ved at tage et billede, som hænges op på en bæredygtighedstavle. Tavlen har to formål: Dels at fejre sine succeser, men også at inspirere andre til forslag og bæredygtige løsninger.



Madprofessionelle fremhæver, at den eksperimenterende, nysgerige og legende tilgang, hvor man sammen med andre modtager faglig inspiration – koblet med muligheden for selv at afprøve i praksis, er ideel. En rolle hvor medarbejderen inspireres, men bevarer selvbestemmelse og følelsen af at være faglig kompetent.

Det anbefales at lade ideer spire nedefra og systematisere dem oppefra. Og at anlægge en modig og eksperimenterende tilgang til at afprøve nye veje. Ejerskab til forandringer er vigtigt.

Undervisningen må ikke have karakter af, at et eksperthold rykker ind og docerer viden eller



hypede retter langt fra den virkelighed, der til dagligt arbejdes i.

Arbejd gerne med rollemodeller, der naturligt inspirerer andre – men vær forsigtig med at fremhæve særlige forbilleder, der opleves som ”darlings”, da det kan give modstand.

4. råd

Eksperimenterende og medbestemmende

Eksempler

En leder fortæller, at hun konkret giver plads til at medarbejdere afprøver ideer, der måske ikke umiddelbart har gang på jord. Hun siger ”prøv det af” og lader medarbejderne finde nye veje i måltidsplanlægningen. På den måde har de fået skabt flere kreative løsningsforslag.

En leder fortæller, at de bevidst arbejder med, at ideer skal komme nedefra, men systematiseres og organiseres oppefra. På den måde engageres og involveres medarbejderne – samtidig med, at overlap i ideer eller ”ukrudt” luges ud.

Netværk inden for samme faggruppe eller mellem faggrupper på tværs, giver store muligheder for erfaringsudveksling og sparring. Dette har vist sig at være af stor betydning for forankring og for styrkelse af kompetencer.

Derfor anbefales det at organisere undervisningen i mindre grupper, så der dannes mulighed for netværk og sparring efter kompetenceforløbet.

Det er ikke kun den, der producerer maden i hverdagen, der har betydning for forandringen. SOSU-assistenten der serverer maden til

plejehjemsbeboeren, eller pædagogen, der snakker med børnene om maden under måltidet, har også meget stor indflydelse på, om en forandring bliver vellykket.

Hvis flere faggrupper inviteres med i kompetenceforløbet, sikres viden og forankring på tværs. Pædagoger, SOSU'er, ledere mv. har også afgørende roller i relation til mad og måltider hos borgere. Og samarbejdet på tværs af en organisation er afgørende for at lykkes med forandringen. Det er fx pædagogerne, der er rollemodeller for børnene og understøtter, at de spiser en ny, anderledes ret.

Samtidig er et vigtigt fokus i den enkelte organisation at skabe et velfungerende samarbejde på tværs af personalegruppen – også om mad og måltider. Overvej om der skal opfordres til at nedsætte et madudvalg i organisationen, hvilket kan sikre, at emner bliver taget op på en god måde. Når der ikke er et velfungerende samarbejde på tværs, kan der mangle et fokus på, at madprofessionelle bidrager til kerneopgaven – hvad enten det gælder udvikling, dannelse, læring, socialt samspil eller rehabilitering.

5. råd

Opbyg netværk – og fælles forståelse på tværs

Eksempler

Et mindre produktionskøkken fortæller, at de har god succes med at involvere SOSU'er, sygeplejersker og rengøringspersonale via personalemøder. De sørger for at hænge plakater og informations-sedler op i personalestuen. På den måde er madspildsdagsordenen blevet en fælles sag.

Flere madprofessionelle i daginstitutioner fortæller, at de gerne vil støttes i kommunikationen til fx pædagogiske medarbejdere, idet disse har stor indflydelse på fx madspild.

En madprofessionel på en skole fortæller, at det har givet utrolig god mening at deltage i økologiomlægningskurser sammen med sin leder. De har fået et fælles sprog og har gennemført forandringstiltag hurtigt. Lederen bakker nu i større omfang end tidligere op om økologiomlægning og er blevet uformel ambassadør for omlægning til økologi.

Det er godt at være bevidst om, at madprofessionelle, ledere, m.fl. dagligt modtager store mængder information og budskaber. Budskaber, der kan gå i mange forskellige retninger.

Det kan derfor være en god ide at lave en gennemarbejdet plan og strategi for, hvordan der kommunikeres med og til de forskellige faggrupper. Er der fx forældre i daginstitutioner eller pårørende til ældre på plejehjem, som skal orienteres om, at I er i gang med at skabe en anden, mere bæredygtig madkultur? Er der behov for en

intern kommunikationskampagne målrettet de forskellige faggrupper? Er der relevante tiltag, som der løbende skal gøres opmærksom på?

Formidlingen skal være differentieret og gå ad mange veje. Det fremhæves, at kommunikationen skal gentages mange gange. Derfor anbefales det, at forandringsprojekter er et fast punkt på personalemøder.

Det fremhæves, at der skal være en person, der er ansvarlig for at have fokus på forandringstiltaget. Ellers er der fare for, at hverdagens andre opgaver fylder arbejdsdagen op.

Det betyder også, at det ikke er nok at sende et brev ud til en leder. Eller at al information kan foregå gennem virksomhedens intranet. Der er for mange, der ikke får de relevante informationer, hvis man holder sig til en kommunikationskanal. Der er hele tiden nye veje, som man kan have fokus på. Små filmklip er en af de nye veje, som det anbefales, man også kan benytte sig af.

6. råd

Formidling ad mange veje på mange måder – og gentagne gange

Eksempler

Et større produktionskøkken fortæller, at de har stort fokus på at dele budskaber ad forskellige kanaler fx på intranettet eller personalemøder. De hænger plakater op og har udpeget en fast person, der skal sørge for kommunikationen af deres

specifikke forandringstiltag. De har tidligere prøvet, at alle medarbejdere var ansvarlige for forandringstiltag, men erfarede hurtigt, at det var en dårlig strategi. Derfor anbefaler de at udpege én ansvarlig.



Madprofessionelle har gode erfaringer med begivenhedsbaserede tiltag. De fremhæver, at det giver god energi i hverdagen, når man kan være med til at fremhæve en sag eller et formål.

Fokusér ligeledes på gevinster ved forandringer. Det giver energi.

Begivenheder og events skal være nemme at gå til for madprofessionelle, som ofte er meget travle i

hverdagen og ikke har tid afsat til udvikling af hverken kommunikation eller udvikling af opskrifter. Vær også opmærksom på, hvordan øvrigt personale kan involveres i begivenheder.

Anbefalingen er altså, at der gerne må være tiltag udover traditionelle kurser og workshops, der skaber stemning og følelse af fællesskab. Det må gerne være morsomt og på den måde give energi.

7. råd

Brug energi på at skabe energi

Eksempler

Den årlige "Maddag", som fejres i landets daginstitutioner, nævnes som eksempel på, hvordan man kan skabe momentum, energi og fokus på en sag.

Opskrifter, (digitale) plakater, hashtags sendes ud til madprofessionelle i hele landet, så eventet er nemt at gå til og nemt at forklare til fx forældre, børn, kolleger i andre faggrupper og ledere.

Andre begivenheder, der også har haft succes med at engagere madprofessionelle – dog i mindre skala – er "Den nationale madspildsdag"

#redmaden, #økofejring af økologisk spisemærke, Fuldkorndagen, mv.

To forskellige storkøkkener fortæller, at de har forandringer på som et fast punkt på interne møder (fx økologiomlægning). Desuden er det en fast del til medarbejdersamtaler at tale om medarbejderens rolle og oplevelse i en forandringsproces – herunder også ideer til fremtidige tiltag.

At have en fast praksis fremhæves som selvstændig metode til at sikre succes med forandringen.





I en tid, hvor det er svært at mødes fysisk, er det oplagt at kigge på andre digitale muligheder.

Coronatiden har givet nye erfaringer med webinarer, og det fremhæves, at disse kan være en vej til formidling i fremtiden. Dog skal man have in mente, at mange madprofessionelle sjældent bruger computer i dagligdagen. Nogle steder lånes der en computer af en leder til at bestille varer.

Derfor kan indkøb af udstyr indgå som en del af overvejelserne, når forandringstiltag skal kommunikeres ud i organisationen. Andre steder kan det overvejes om organisationsplatforme kan suppleres af private formidlingskanaler og sociale medier.

Det anbefales at være klar til at finde ny veje i kommunikationen, for at processen ikke går i stå, når der ikke er normale tilstande.

Tænk også fremad i forhold til at kommende ansatte også skal være klædt på til at varetage produktionen af bæredygtige måltider. Både ved samarbejde med fag- og professionsskoler fx ved at tage elever i lære, men også ved at screene kandidater til jobs.

8. råd

Fremtidsfokus



Eksempler

Madprofessionelle fortæller, at de nu mødes til netværksmøder på MS Teams, og at det fungerer bedre end forventet. Det er væsentligt lettere at få fri til et 2-timers digitalt netværksmøde, end det er at skulle have fri en hel arbejdsdag, hvor transport udgør en stor del af tiden.

Andre fremhæver, at de får deres viden via grupper på Facebook. "Telefonen er jo alligevel lige ved hånden og den er nem at tjekke".

Madprofessionelle bruger også det sociale medie Instagram til at tage billeder af dagens menuer.

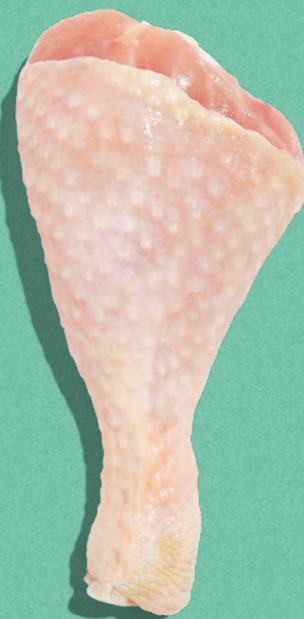
Et større produktionskøkken overvejer at oprette en faglig radio, for derigennem at kompetenceudvikle. De har erfaret, at det er besværligt og dyrt at få mange medarbejdere på kursus. Ligeledes er det svært for alle at få adgang til webinarer på computer. I stedet tænker de i at udvikle produkter, der kan lyttes til.

Det fremhæves, at korte, koncentrerede workshops og kurser, hvor man får et fagligt vitaminboost – gerne med en inspirator udefra – er effektive og energigivende.

Det foreslås at sætte fokus på ét bestemt tema ad gangen (fx fisk eller planteproteiner). Workshops og kurser må gerne tilrettelægges intensivt og målrettede – de skal

ikke smøres for tyndt ud over tid, sted og indhold. Hellere lidt, men godt.

Ligeledes nævnes det, at madprofessionelle ikke har brug for alle mellemregningerne, når viden gives videre. Hverdagen er ofte tidsknap og interessen for den kondenserede viden er større, end for den detaljerede proces eller vidensgrundlaget.



9. råd

Kog ind



Eksempler

To ledere i et stort produktionskøkken med mange ansatte fremhæver, at de i fremtiden vil prioritere at lave kompetenceudvikling i eget køkken sideløbende med alm. praksis. De har erfaret, at megen god viden går tabt, når medarbejdere sendes på kurser ude i byen. I stedet vil de trække læringen ind i eget køkken.

En leder i et andet stort køkken fortæller, at hun koncentrerer og sier den viden, hun giver videre til sine medarbejdere. Da for meget viden giver forvirring, informationsoverload og en følelse af ikke at kunne følge med.