



Medarbejderinddragelse i udvikling af en mere bæredygtig køkkendrift

- **En forandringsproces i et dansk sygehuskøkken**

Thomas Rybjerg Larsen

Kandidatspeciale

Stud. cand.mag. i Læring og Forandringsprocesser

Institut for Kultur og Læring

Medarbejderinddragelse i udvikling af en mere bæredygtig køkkendrift
- En forandringsproces i et dansk sygehuskøkken

Thomas Rybjerg Larsen

Studienummer: 20201401

Kandidatspeciale foråret 2022

Stud. cand.mag. i Læring og Forandringsprocesser

Institut for Kultur og Læring

Specialets omfang: 140.684 anslag

Antal bilag: 16

Vejleder: Ole Ravn

Forsidebillede: colorbox.com

Aalborg Universitet

Institut for Kultur og Læring

Læring og Forandringsprocesser

Stor tak til min specialevejleder Ole Ravn og til Christian Dueholm Jessen for studiestøtte.

Abstract

This master thesis highlights how the employees in a Danish hospital kitchen can be involved in the development of a more sustainable kitchen operation, and thus achieve ownership of the process. The findings of this project shows that it is possible to involve the employees in the process of change when the change method is based on dialogue using the Change Laboratory processes.

The globe is under pressure after decades of unbalanced resource consumption. In August 2021, the United Nations Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) published a report stating that climate change is real, man-made and, unfortunately, accelerating faster than expected (IPCC, 2021). The UN advocates for a more sustainable global growth and has on several occasions set developmental goals and guidelines. Most recently in 2015 with the 17 Sustainable Development Goals (Globale Gymnasier og Mellemfolkeligt Samvirke, 2016). Denmark has by law enacted to reduce the greenhouse gas emissions by 50-55% by 2025 and to achieve climate neutrality by 2050 (Klima-Energi- og Forsyningsministeriet, 2021). An ambition that requires actions from all of us. One way to enhance the green transition and to reduce the greenhouse gas could be by promoting the sale of climate friendly food.

Through a case study I have designed and tested a process of change that will ensure involvement of the employees in the green transition, which is necessary to develop a more sustainable kitchen operation. The study is based on an intervention in the kitchen at Lillebælt Hospital. The purpose of the intervention was to raise the quality of the salads served in the hospital canteens. The intervention was conducted from the 31st of January to the 21st of April 2022.

The results of the intervention were interesting in several ways. All the employees who participated in the intervention were subsequently sure that their salads had become more varied and had received a quality boost. They also had the feeling that they had been involved in the process, and that it was their thoughts and ideas that had become the solutions. It became their project, which was the main purpose of the method I had chosen.

It was interesting to see how the employees developed during the intervention, and the way in which the community and the collaboration changed. The collaboration among the employees was strengthened, and the work planning became a joint process where everyone contributed.

The very way the employees went about their task also changed during the process. They took control where it before was lacking. They took greater responsibility for the entire process from purchase of raw materials till the product was sold. Overall, they took ownership of both product and process.

The learning of this project is that a design that is based on the dialogue and Engeströms Change laboratory method can facilitate involvement and ownership of the employees in a change process.

Keywords: hospital kitchen, food service, climate change, sustainable Development, employee involvement, practice, Change Laboratory, dialog, social process.

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
Indledning	5
Problemfelt	5
Problemformulering	7
Undersøgelsesspørgsmål	7
Konteksten for forandringsinterventionen	8
Organisation	8
Positionering	10
Kontakten til Sygehus Lillebælt	10
Etik	11
Casen: Interventionens opgave på SLB	11
State of the art	13
Gennemgang af udvalgt litteratur	15
Opsummering på konteksten for forandringsinterventionen	18
Teori og design	20
Valg af teori	20
Socialkonstruktionismen som videnskabsteoretisk ståsted	20
Virksomhedsteori og ekspansiv læring	22
Ekspansiv læring	24
Change Laboratory	25
Change Laboratory – teoretisk fundament og potentiale	25
Opbygning af CL	26
Vanskeligheden ved CL	28
Change Laboratory set i forhold til forandringsprocesser i et hospitals køkken	28
Forandringsdesignet	28
Interventionens opstart	29
Change Laboratory sessionerne	32
Midtvejs evaluering	34
Formidling	35
Evaluering	36
Fokusgruppe-interview som metode	36
Opsummering på teori og design	37
Analysen og interventionsforløbet	38

Fase 1: Interventionens opstart	38
1. opstartsmøde	39
2. opstartsmøde	40
Fase 2: Change Laboratory-sessionerne.....	42
Workshop 2	46
Analyse af fokusgruppe-interviews	47
Forandringen	47
Inddragelse	48
Spørgeskemaundersøgelsen.....	50
Konklusion	52
Hvordan forandringsdesignet opfylder forandringsbehovet	53
Resultaterne af interventionen	54
Artikel	57
Litteraturliste	61

Indledning

Bæredygtig omstilling og bæredygtig udvikling er efterhånden blevet en fast del af det organisatoriske liv. Der kan ikke være mange organisationer tilbage, der ikke har en vision for bæredygtighed. Men hvilke krav sætter det til organisationen, dens medlemmer og den teoretiske og metodiske ramme der skal bære forandringen igennem? I nærværende studie vil jeg belyse, hvordan køkkenet på et dansk hospital gennem en forandringsproces kan udvikles hen mod en mere bæredygtig og klimavenlig produktion. Det bæredygtige skal her forstås i den dobbelt betydning, at både processer og resultater skal være bæredygtige. Jeg vil via en case fra køkkenet på Sygehus Lillebælt introducere en praksis- og handlingsorienteret metoderamme for, hvordan en forandringsintervention kan designes, så det sikres at medarbejderne inddrages i processen med at skabe en mere bæredygtig drift.

Problemfelt

FN har i årtier advokeret for en mere bæredygtig global vækst og har af flere omgange sat udviklingsmål og retningslinjer. Senest i 2015 hvor FN lancerede de 17 nye verdensmål, der i forhold til tidligere havde et større fokus på bæredygtighed. Målene trådte i kraft pr. 1. januar 2016 og forpligtede alle FN's 193 medlemslande til at sætte kursen mod en bæredygtig global udvikling frem mod 2030. I det bæredygtige ligger der ifølge FN både en social, en økonomisk og en miljømæssig dimension, der alle er vigtige for at skabe den ønskede udvikling med at afskaffe fattigdom og sult, mindske sygdom og ulighed og sikre bæredygtig økonomisk vækst (Globale Gymnasier og Mellemfolkeligt Samvirke, 2016). Det er gået betydeligt fremad med målet om at udrydde ekstrem fattigdom og sult. Det ser dog på nuværende tidspunkt ikke ud til, at vi når helt i mål. Dertil kommer at Covid-19 og de seneste års ekstreme vejrfænomener har haft en negativ effekt. Målet om at alle skal have adgang til pålidelig og bæredygtig energi ser ikke ud til at kunne lykkes og det samme gælder for målet om at nedbringe den sociale ulighed i verden. Dog er der fremskridt at spore og specielt på energifronten er der en positiv udvikling. Men på de mål der omhandler forebyggelse af klimaforandringer, har vi fejlet. Big time. Årtiers uforsvarlig udnyttelse og en forsuring grundet højt CO₂ niveau, har sat verdenshavenes økosystemer under pres. Klodens skovarealer svinder med alarmerende hast. Det er ikke lykkedes at stoppe tab af biodiversitet. Jordens frugtbarhed er i en nedadgående spiral og målet om at nedbringe den globale CO₂-udledning med 45% frem mod 2030 i forhold til 2010-niveauet, er helt skævt. Der ses et mindre fald i CO₂ udledningen på 6,5% i perioden 2000 – 2018 fra det, der kaldes I-lande, men en stigning på over 42% fra U-landene alene fra 2000 – 2013. En udvikling der signalerer forandringer forude af kataklystiske dimensioner (Sachs et al., 2021). FN's klimapanel IPCC udgav i august 2021 en rapport, der fastslog at klimaforandringerne er virkelige, at de er menneskeskabte og at de desværre accelerer hurtigere end forventet (IPCC, 2021). Ifølge rapporten kan vi, hvis vi fastholder en status quo i vores

drivhusgasudledning, se frem mod gennemsnitlige temperaturstigninger på mellem 2,1 – 5,7 °C og en stigning af vandstanden i verdenshavene på 0,44 – 0,76 m. i år 2100. I det værste tænkelige scenarie, med en øget CO₂-udledning, vil vi frem mod 2150 kunne risikere en stigning i havniveauet på op til fem meter. Med en stigende global gennemsnitstemperatur kan vi desuden se frem til en hyppigere forekomst af ekstremt vejr som skybrud, orkaner, oversvømmelser og tørke. Dette betyder, at den tilgængelige landmasse til beboelse og landbrug på en og samme tid er truet af for meget vand og en øget ørkendannelse (IPCC, 2021).

Set i lyset af ovenstående advarsel fra FN, kan det undre, at vi ikke allerede på nuværende tidspunkt har stoppet for al udledning af CO₂. Det er jo trods alt klodens og vores egen fremtid der står på spil. Den sørgelige udvikling, eller måske rettere mangel på udvikling, kan vel ikke tolkes på andre måder, end at forandring kan være svært. Og det på tros af, at der er et temmelig stærkt incitament. Verdenssamfundet står dog ikke fuldstændigt handlingsløst og ser på. D. 31. marts 2020 har 189 parter, hvoraf den ene er EU, ratificeret eller genratificeret Parisaftalen fra 2015 (IPCC, 2021), hvis mål er at reducere udledningen af drivhusgasser med 40% i 2030 i forhold til i 1990, samt at arbejde for at holde den globale opvarmning på under 1,5°C (Klima- Energi- og Forsyningsministeriet). EU har desuden sat sig det mål at være klimaneutrale eller endda at have en negativ CO₂ emission i 2050 (Det Europæiske Råd, 2021).

Danmark har som nation valgt at gå et skridt videre og har ved lov bestemt, at vi allerede i 2025 skal have reduceret vores udslip af drivhusgasser med 50-55%, samt at vi i 2030 forpligtiger os på en reduktion på 70% i forhold til 1990 (Klima- Energi- og Forsyningsministeriet, 2021). En målsætning der ses afspejlet i de danske regioners bæredygtighedsstrategier, hvor en organisation som Region Syddanmark, blandt andet gennem klimahandleplaner for regionens hospitaler, aktivt arbejder for at nedbringe deres miljø- og klimabelastning. Regionen har med et fokus på bæredygtigt byggeri og grønne indkøb et ønske om at gå forrest i den grønne omstilling (Region Syddanmark).

Som et led i Region Syddanmarks bæredygtighedsstrategi arbejder køkkenet på Sygehus Lillebælt med at reducere CO₂-aftrykket fra deres råvareforbrug med 25%. Ud fra devisen om at det er de raske, der skal gå forrest, er der et særligt fokus på at gøre mødeforplejning og kantinemaden klimavenlig (bilag 1). Køkkenledelsen er af den overbevisning, at den bedste måde hvorpå de kan få deres kantinekunder til at træffe de klimavenlige valg, er ved at gøre det grønne mere tilgængeligt og mere attraktivt. Processen har efter køkkenledelsens egne udsagn været i gang i et par år, og mens tilgængeligheden er øget betydeligt, har arbejdet med at højne produktkvaliteten ikke haft den ønskede effekt.

Ovenstående er endnu et eksempel på, at det kan være vanskeligt at virkeliggøre et forandringsønske, selvom det er tydeligt, hvad forandringerne skal lede frem til og hvorfor. Der kan være mange årsager til og

forklaringer på, hvorfor forandringer er svære. Søren Kierkegaard tilskrives et citat "*Alle vil udvikling – Ingen vil forandring*" (Kristendom.dk, 2013). Citatet kan tolkes sådan, at selvom vi ser udvikling som noget positivt, kan der være en modstand i os som mennesker, der hæmmer processen.

Eftersom emnet bæredygtige forandringsprocesser er væsentligt større end et enkelt studie vil kunne rumme, har det været nødvendigt at lave nogle afgrænsninger. Jeg har valgt at fokusere på hvordan der skabes bæredygtige forandringer og ikke på hvorfor forandringsprocesser kan være svære, hvilket betyder at der hele vejen gennem studiet vil være et handlingsorienteret fokus frem for et fokus på at forstå og fortolke. Inspireret af studiet *Social shaping of food intervention initiatives at worksites: Canteen takeaway schemes at two Danish hospitals* (Poulsen & Jørgensen, 2011), der fremhæver nødvendigheden af at se forandring som en social proces, har jeg i indeværende projekt valgt primært at anskue subjektet som en gruppe eller et team frem for et individ. Dette medfører at projektet ikke beskæftiger sig nævneværdigt med hvordan den enkelte oplever at være eller ikke være en del af processen, men i højere grad på hvordan gruppen handler og interagerer. Andre studier, der har beskæftiget sig med bæredygtige forandringsprocesser i food-servicebranchen beskriver, at medarbejderne besidder værdifuld viden om mulighederne og barriererne for en bæredygtighedsintervention, samt at følelsen af ejerskab er vigtig for interventionens succes (Carino, Collins, Malekpour & Porter, 2021), (Milford & Kildal, 2019).

Samlet har ovenstående problemstillinger med de miljømæssige konsekvenser af vores forbrugsadfærd og vanskelighederne ved at skabe forandringer og behovet for at gøre medarbejderne til en del af forandringsprocessen, ledt frem til nærværende projekts erkendelsesinteresse der omhandler hvordan medarbejderne i en organisation, som køkkenet på Sygehus Lillebælt, kan bidrage til at udvikle køkkenets drift i en mere bæredygtig retning.

Problemformulering

Hvordan kan medarbejderne i køkkenet på Sygehus Lillebælt inddrages i udviklingen af en mere bæredygtig drift?

Undersøgelsesspørgsmål

Hvad er den kontekstuelle ramme for den ønskede forandringsintervention?

Hvordan kan en forandringsintervention designes med afsæt i en socialt orienteret teoretisk og metodisk ramme, der sikrer medarbejderinddragelse og ejerskab for forandringsprocessen?

Hvordan kan en konkret forandringsintervention faciliteres, så det sikres at medarbejderne inddrages i hele forandringsprocessen?

Konteksten for forandringsinterventionen

Ved at beskrive konteksten hvori den ønskede forandring foregår, har følgende afsnit til formål at besvare undersøgelsesspørgsmål 1.

Hvad er den kontekstuelle ramme for den ønskede forandringsintervention?

Indledningsvis vil jeg beskrive den formelle organisering af Sygehus Lillebælt, samt køkkenledelsens egen beskrivelse af deres organisation. Herefter vil jeg afklare hvilken rolle jeg, som ophavsmand til dette projekt, har fået tildelt, hvorfor det blev mig samt hvordan aftalen kom i stand. Dernæst vil jeg beskrive rammen for den kommende intervention og de ønsker der blev italesat i de indledende samtaler. Til sidst vil jeg gennem en state of the art undersøgelse, gennemgå hvad der findes af eksisterende forskning på området.

Organisation

Organisationen hvor i den ønskede forandringsproces skal foregå, går under betegnelsen Sygehus Lillebælt (herefter SLB). SLB består af tre sygehuse i henholdsvis Kolding, Vejle og Middelfart, med ca. 5000 medarbejdere fordelt over de tre matrikler. Den ledelsesmæssige struktur er opbygget omkring en fælles central direktion og en decentral afdelingsledelse for de kliniske afdelinger og en central afdelingsledelse for de ikke kliniske, som fx serviceafdelingen hvori køkkenet indgår. Ambitionen er at ledelsesformen skal være resultatstyret med et decentralt råderum (Sygehus Lillebælt).

Køkkenet på SLB, der er den afdeling, hvor den konkrete intervention skal finde sted, er organiseret som ét køkken fordelt på fire matrikler, idet der udover de tre sygehuse også indgår Psykiatrisk afdeling i Middelfart. Medarbejderne er en blanding af ernæringsassistenter, kokke, bagere, catere, smørbrødsjomfruer og professionsbacheloror i ernæring og sundhed. Ledelsen er tværgående med assistance fra en administrativ stab (Sygehus Lillebælt). Ud fra de observationer der er blevet gjort i dette studie, kan det siges at, medarbejderne aldersmæssigt tegner et repræsentativt udsnit af den danske arbejdsstyrke, men at der arbejder langt flere kvinder end mænd i køkkenet. Hvilket, ud fra de erfaringer jeg har fra 25 år i fødevarebranchen, er meget normalt i et sygehuskøkken. Køkkenet ledes af en køkkenchef og en souschef, der har det overordnede strategiske ansvar og personaleledelsen samt en tværgående stab. Staben består af to administrative medarbejdere der arbejder på tværs af matriklerne med kostberegninger, egenkontrol og indkøb, samt fem medarbejdere der hovedsageligt arbejder lokalt med planlægning af drift. Derudover er der fem medarbejdere der fungerer som bindeled mellem planlægning og produktion (bilag 2).

Charlotte Ancker blev ansat som køkkenchef på Vejle sygehus for 14 år siden. Dengang var der fem køkkenledere i SLB-organisationen, idet der også var afdelinger i Fredericia og Give. Da Charlotte overtog posten var det, ifølge hende selv, en slidt og nedbrudt organisation, der lavede kedelig mad, som mest af alt

gik ud på at varme industriel posemad af dårlig kvalitet. Charlottes første udfordring blev derfor at få vendt skuden ved at få noget faglighed og kvalitet tilbage i køkkenet. En proces der har ledt frem til et koncept, der går under navnet *Mad med Hjertet* (Bilag 1), som stadig arbejdes efter i dag. Der blev i første omgang sat fokus på egenproduktion. Personalets køkkenfaglige kompetencer skulle sættes i spil og maden skulle være hjemmelavet. Det næste indsatsområde var madens æstetiske udtryk. Måden hvorpå maden præsenteres er ekstrem vigtig, da mange af de indlagte kun har ringe eller ingen appetit og det at maden fremstår indbydende fremmer madlysten. Selve serveringssystemet med et centralkøkken og mange serveringssteder var en udfordring i forhold til at få anrettet maden, så den fremstod så appetitlig som muligt. En udfordring der blev håndteret ved at indføre et tapaskoncept, hvor køkkenet anretter maden i små skåle (Bilag 1).

Da køkkenerne i 2012 de facto blev samlet med en fælles ledelse, blev det Charlotte og hendes souschef der fik opgaven og de andre køkkenledere fratrådte eller blev omplaceret. Køkkenet var nu en samlet enhed. I første omgang dog kun på papiret. Fra direktionen var der et ønske om en ensartet kvalitet og styreform på de forskellige matrikler. Og eftersom det blev køkkenledelsen fra Vejle der fik opgaven, var det naturligt at det blev konceptet fra Vejle der blev det styrende. Sammenlægningen gik dog på ingen måde gnidningsfrit, men mødte mange udfordringer og konflikter af både professionel og personlig karakter. Specielt Kolding-afdelingen tog det som en *hostile takeover*, hvor de blev presset ind i et koncept og en ledelsesform, de ikke ønskede. Det endte med at Charlotte blev nødt til at konfrontere den samlede medarbejder styrke i køkkenet på Kolding sygehus, for at høre hvem der var med og hvem der var ude. I dag er der et godt samarbejde mellem de tre matrikler. Medarbejdere og stab arbejder på kryds og tværs af de forskellige afdelinger, man låner af hinanden ved sygdom og når der er store opgaver. Der er dog stadig nogle spændinger og ifølge Charlotte skal man være varsom med at fremhæve det ene køkken frem for det andet, da det kan skabe noget modstand i de andre (Bilag 3).

Den ledelsesmæssige opbygning afspejler køkkenets mange opgaver og sammensatte natur. Charlotte og hendes souschef er i front og tegner det ledelsesmæssige billede både ind i køkkenet og ud i resten af organisationen. Til at støttet dem er der en stab, der dels består af nogle medarbejdere med servicefunktioner på tværs, og dels nogle administrative produktionskoordinatorer der arbejder lokalt, samt 1-2 produktionsfacilitatorer på hver matrikel til at styre den daglige produktion. Dertil kommer, at køkkenet arbejder med distribueret eller delt ledelse. Mange opgaver af ledelsesmæssig karakter er delt ud på forskellige medarbejdere eller funktioner. En nyere opgørelse viser, at ud af de ca. 100 ansatte er 34 involveret i en form for delt ledelse (Bilag 3).

Positionering

Af uddannelsesmæssig baggrund har jeg et svendebrev som detailslagter og kok efterfuldt af en professionsbachelor inden for Ernæring og Sundhed. Senest har jeg påbegyndt en kandidatgrad i Læring og Forandringsprocesser, hvor indeværende studie er det afsluttende projekt. I årene efter jeg færdiggjorde min bachelor har jeg været produktionsansvarlig og køkkenleder i en stor kantine, faglærer på en teknisk skole, underviser i økologiprojektet Økoløft Aarhus og projektansat som kvalitetsansvarlig i køkkenet på Regionshospitalet Horsens. Jeg agerer derfor hjemmevant i større offentlige køkkener og i rollen som underviser og formidler. Projektet her er et ønske om at binde min køkkenfaglighed og undervisningserfaring sammen med de færdigheder indenfor læring og forandringsprocesser, som jeg har tilegnet mig på mit nuværende studie.

Kontakten til Sygehus Lillebælt

Omkring oktober 2021 fik jeg en henvendelse fra Charlotte Ancher angående et inspirationskursus inden for salater og grønne retter. Charlotte er køkkenchef på Sygehus Lillebælt, et køkken der har afdelinger på tre matrikler med i alt ca. 100 ansatte. Køkkenet på Sygehus Lillebælt er i gang med en bæredygtig udvikling hvor det at udvikle på maden til personalebespisningen, er en del af deres strategiske mål. "De raske må gå forrest" som de siger (Bilag 1). Køkkenet har gennem noget tid arbejdet med deres salater, men har ikke været i stand til at nå i mål. Hvilket gjorde, at de henvendte sig til mig. På det efterfølgende møde, jeg havde med en produktionskoordinator fra henholdsvis Kolding og Vejle, blev det aftalt, at der i første omgang skulle afholdes et inspirationskursus for grønt- og kantineafdelingerne fra de tre matrikler samt en dag med produktion i Kolding og Vejle. På mødet fremlagde jeg desuden muligheden for, at vores samarbejde eventuelt kunne udvikle sig til et specialestudie, hvilket der var stor interesse for. Et samarbejde der blev konfirmeret på et møde med Charlotte et par uger senere. Kandidatspecialet i køkkenet på Sygehus Lillebælt var nu en realitet.

Min køkkenfaglige fortid og min erfaringer som underviser inden for bæredygtig køkkenudvikling gør at jeg vil være i stand til at bidrage med inspiration og konkrete løsningsforslag i projektet. Den samme erfaring gør også, at jeg som forsker kan være forudindtaget og kan have svært ved at være objektiv i mine vurderinger, idet jeg allerede er en del af feltet. Jeg er ikke et ubeskrevet blad der åbent og nysgerrigt kan lade sig forundre af alt jeg ser. Der vil helt sikkert være blinde områder og ting jeg accepterer som selvfølgeligheder uden at stille spørgsmål til dem. De metoder jeg akter at benytte i studiet beror da heller ikke på, at jeg skal ud og opdage sandheden, men at vi i fællesskab skal finde en vej, der leder os frem mod den ønskede fremtid. Og når alt kommer til alt, er det min overbevisning, at det netop er min erfaring fra feltet der gør at jeg er inviteret med på rejsen.

Etik

Kvalitativ forskning er en socialpraksis der involverer mennesker, hvilket kan give nogle etiske udfordringer. Som forsker kommer man tæt på dem der forskes i eller omkring og der er risiko for at private holdninger og ytringer bliver trukket frem i offentligheden. Til gengæld giver det også en mulighed for at lade deres stemme høre (Brinkmann, 2015). Jeg er som forsker og menneske bevidst om min pligt til, at behandle dem jeg møder gennem projektet med respekt. Det gælder både overfor dem som personer og over for det som de i fortrolighed vælger at dele med mig.

Jeg har i indeværende projekt valgt at anonymisere de involverede medarbejdere og stabsansatte, mens jeg nævner stedet og køkkenets ledelse ved navn. Anonymiseringen af medarbejderne sker for at beskytte deres privatsfære, mens valget om at nævne stedet ved navn kommer af et ønske om at få læseren så tæt på den beskrevne virkelighed som mulig. Stedets opbygning er desuden så specielt, at en anonymisering ville kræve en mindre detaljeret organisationsbeskrivelse, end den jeg har valgt at fremføre. Anonymiseringsgraden er efter aftale med køkkenets ledelse.

Der er i projektet indhentet samtykke af flere omgange og på flere niveauer: Der er indgået kontrakt på selve interventionen i køkkenet på Sygehus Lillebælt, hvilket i sig selv er en form for legitimering. Derudover har jeg mundtligt forklaret formålet med projektet overfor de involverede og fået accept af min tilstedeværelse, samt indhentet en skriftlig samtykkeerklæring på at informanterne til projektets to fokusgruppe-interviews var indforstået med en audio-optagelse.

Casen: Interventionens opgave på SLB

Interventionsforløbet strakte sig fra d. 31. januar 2022 med det første opstartsmøde, frem til d. 21. april 2022 med den sidste session. Interventionens overordnede mål var at udvikle en mere bæredygtig personalebespisning på de tre matrikler, der hører under SLB. Helt konkret var interventionens formål at højne kvaliteten af de måltidssalater, der sælges i bakker og de salater, der sælges i løs vægt i kantinerne. Under den indledende mundtlige projektformulering blev der fra køkkenledelsens side ytret ønske om udvikling inden for følgende områder:

- Større variation i udbuddet
- Flere tilberedte komponenter i salaterne
- Bedre kvalitet på indhold
- Mere fokus på smag og mundfølelse
- Flere bælgrugter

Dertil kommer, et ønske om at højne den faglige stolthed og de køkkenfaglige kompetencer inden for produktionen af bæredygtig mad. Køkkenet vil gerne inspirere med det de laver. Både for at animere brugerne til at vælge mere grønt, mens de er på arbejde, men også som inspiration til madlavningen hjemme i eget køkken. Produktet skal være sammenligneligt og af ens høj kvalitet på alle matrikler. Det er desuden en prioritering, at der vil være en høj grad af medarbejderinddragelse. Ovenstående oplysninger kommer fra samtaler med køkkenchef Charlotte Ancher og er et udtryk for en af de måder hvorpå køkkenet på Sygehus Lillebælt har valgt at arbejde med organisationens overordnede bæredygtighedsstrategi.

Projektet skal tilrettelægges, så der arbejdes på tværs af matriklerne. Det skal tænkes som ét køkken med flere produktionssteder. Der må gerne bruges forskellige tilgange, men det skal være et samlet løft, hvor der arbejdes mod samme mål. Projektet skal forløbe på en måde, der involverer resten af køkkenet. Her tænkes der specielt på tydelig kommunikation om hvad, hvordan og hvorfor vi arbejder med det grønne. Det skal dels være på skrift og tale i nyhedsbreve og på personalemøder, dels i kraft af invitationer til at se og smage det der laves.

Projektaktiviteterne vil som hovedregel foregå i Vejle og Kolding og vil bestå af inspiration, udvikling af værktøjer til at skabe og sikre en forbedret kvalitet, uddannelse og udviklende dialoger. I interventionen vil der indgå en arbejdsgruppe bestående af de medarbejdere, der til dagligt arbejder med det område der skal udvikles på, samt en koordineringsgruppe med ledelses mandat, der skal bistå med planlægning, styring og allokering af ressourcer. Aktiviteterne vil til tider involvere alle fra både arbejdsgruppe og koordineringsgruppe og til tider kun dele af gruppen.

Målet er at projektet vil bidrage med et tydeligt kvalitetsløft af det grønne tilbud til personalet på SLB. Der vil blive evalueret på følgende parametre:

Brugertilfredshed gennem en før- og efter-survey

En subjektiv vurdering fra de involverede medarbejdere

En subjektiv vurdering fra styregruppen og køkkenledelse

Projektet skal desuden ses som en del af køkkenets samlede strategi for at udvikle produktionen i en mere bæredygtig retning. Køkkenet skal ses som en samlet enhed, hvilket gør at produktionen af måltidssalater og salater til kantinerne ikke helt kan adskilles fra den øvrige produktion.

State of the art

Følgende afsnit har til formål at fungere som et vidensgrundlag for den teoretiske og metodiske ramme og dermed som en løftestang for det kommende forandringsdesign. Jeg vil beskrive, hvad der er af karakteristika for det felt hvor forandringsdesignet skal bruges, gennemgå relevant litteratur der har været vidensproducerende på området og opsummere hvordan denne viden kan lede frem til et forandringsdesign.

Erkendelsesinteressen i indeværende projekt ligger i, hvordan medarbejderne på et dansk hospital kan inddrages i udviklingen af en mere bæredygtig drift. Skrået ind til benet er kernen i interessefeltet hvordan der sikres medarbejderinddragelse.

At feltet er køkkenet på et dansk hospital og at forandringsprocesserne ligger inden for det bæredygtige og CO₂-reducerende område, er dog på ingen måde irrelevant. Lokaliteten i Danmark betyder, at medarbejderne med al sandsynlighed overvejende vil være af dansk oprindelse og være en del af den danske arbejdsmarkedstradition og kultur. Der vil formentligt kunne trækkes mange paralleller til andre lande, men det vil ikke kunne udelukkes, at der vil kunne være forskelle i hvordan der ses på ledelse, ansvarsfordeling og medarbejderinddragelse. Det, at forandringstiltagene skal foregå på et hospital betyder, at de skal være gangbare i en stor offentlig organisation med mange afdelinger, medarbejdere, opgaver og hvor beslutninger træffes ud fra et sammensurium af faglig ledelse, driftsaftaler, økonomi og politiske interesser. Interventionen skal foregå i og omkring hospitalets køkken, hvilket har den betydning, at deltagerne i vid udstrækning vil have en uddannelsesmæssig baggrund som ernæringsassistenter eller anden køkkenfaglig uddannelse. Ernæringsassistentuddannelsen er en teknisk vekseldannelse, hvor en stor del af læretiden ligger i praksis frem for på en skole (Børne- og Undervisningsministeriet, 2022a). De køkkenansattes praksisorienterede, uddannelsesmæssige ophav adskiller dem fra de øvrige hospitalsafdelinger, hvor de ansatte ofte har en længere videregående uddannelse eller en professionsbachelor som fx sygeplejerskerne. Der er en del ligheder mellem uddannelserne til ernæringsassistent og uddannelsen til social og sundhedsassistent (Børne- og Undervisningsministeriet, 2022a), (Børne- og Undervisningsministeriet, 2022b). Men hvor social og sundhedsassistenten ofte indgår i et arbejdsfællesskab med folk af anden uddannelsesmæssig baggrund som lægen, sygeplejersken og fysioterapeuten, består en køkkenansats arbejdsfællesskab oftere af folk med samme uddannelsesmæssige baggrund.

Selvom en forandringsproces i princippet vil kunne omhandle hvad som helst, er projektets emne inden for det bæredygtige heller ikke uden betydning. Bæredygtighed er som udgangspunkt et positivt ladet begreb, hvorimod en forandringsproces hvis mål er effektivisering, ikke nødvendigvis vil blive mødt med samme begejstring. Bæredygtighed er desuden et begreb, der kan tillægges forskellige betydninger og derfor til stadighed er til diskussion. Alene inden for FN's verdensmål arbejdes der med bæredygtighed inden for tre

forskellige områder: miljø, økonomi og det sociale område, 17 mål og 169 delmål (Globale Gymnasier og Mellemfolkeligt Samvirke, 2016). Det at en forandringsproces, der skal gøre et køkken mere bæredygtigt, er så værdiladet og svært definerbart gør, at en sådan proces kan være anderledes end en proces, der omhandler fødevarer sikkerhed eller ernæring.

Ovenstående dialog eller argumentation har ledt frem til et behov for at opnå en større indsigt i, hvad der er produceret af viden på området. For at indkredse feltets kompleksitet, har jeg opstillet en søgematrix med følgende fokusområder; **bæredygtighed - forandringsprocesser – hospitalskøkken.**

Blok 1	Blok 2	Blok 3	Blok 4
Bæredygtig*	Forandring*	Hospitalskøkken	Hospital kitchen
Klimavenlig*	Udvikling*	Storkøkken	Climate friendly
co2 reduktion*	Praksis*	Køkken	
Sustainab*	Chang*	kitchen	
Environment	Development*	Hospital kitchen	
Climat*	Practic*	Food service	
co2 reduction			

Tabel 1: Matrix til litteratursøgning

Søgningen blev i første omgang kørt på databasen SAGE JOURNALS og var afgrænset til blok 1- 3, se tabel 1. Pr. 5/3 2022 gav en søgning på engelsk 25060 hits. En søgning på dansk gav ingen. Blok 3 blev herefter sat som keyword hvilket reducerede antallet til 84.

[[All sustainab*] OR [All environment*] OR [All climat*] OR [All "co2 reduction"] AND [[All chang*] OR [All development*] OR [All practic*]] AND [[Keywords "hospital kitchen"] OR [Keywords "food service"] OR [Keywords kitchen]]

En efterfølgende søgning pr. 17/3 2022 på databasen SCOPUS gav 4.196 resultater hvorefter blok 4 blev tilføjet og blok tre fik frataget sin særstatus som keyword, hvilket resulterede i 240 hits.

sustainab* OR environment* OR climat* OR "co2reduction" AND chang* OR development* OR practic* AND kitchen* OR "hospital* kitchen*" OR "food service" AND "hospital* kitchen*" OR "climate friendly*"

En tilsvarende søgning blev kørt på SAGE JOURNALS, uden at resultere i nye relevante hits. Der blev efterfølgende foretaget en in- og eksklusionsproces efter følgende kriterier:

Tilvalgt:

- en forandringsproces i et storkøkken eller hospitalskøkken der involverer køkkenpersonalet
- en bæredygtig forandring i et storkøkken eller hospitalskøkken
- artikler og værker, der omhandler barrierer mod et mere bæredygtigt kostindtag

Fravalgt:

- Alt hvad der relaterer til patientens sygdomsforløb og ikke direkte omhandler en ændring i køkkenets produktion eller arbejdsforhold. Fx kostregistrering, hygiejne eller et bestemt enzym/protein/en bakteries indflydelse på sygdom og sygdomsforløb.
- Ernæringstiltag, der ikke involverer køkkenpersonale eller omhandler ernæring på et mikrobiologisk niveau
- Forandringer i primær eller leverandørleddet
- Forandringer, der ikke direkte involverer køkkenpersonalet
- Artikler, der omhandler fødevarehygiejne og fødevarer sikkerhed uden at være en del af en bæredygtig forandringsproces
- Værker, der omhandler bæredygtig energi

Set i lyset af mængden af litteratur der omhandler bæredygtige forandringer i hospitals- og storkøkkenregi, er mængden af litteratur, der omhandler selve processen og den teoretiske tilgang temmelig begrænset. Af de henholdsvis 84 og 240 hits fra ovenstående søgning blev der udvalgt 13 artikler. En nærmere gennemlæsning frasorterede yderligere 6 artikler. En enkelt af de valgte artikler gav anledning til en citationssøgning, hvorefter endnu to artikler blev tilvalgt. Det endelige antal værker og artikler, der udgør projektets state of the art, ender dermed på 9.

Gennemgang af udvalgt litteratur

A preliminary assessment of two hospital food service systems using parameters of food safety and consumer opinion (Hartwell & Edwards, 2001).

Et engelsk studie fra 2001, der måler på en eventuel kvalitetsforbedring af hospitalsmåltiderne ved at skifte serveringssystem. Studiet er et komparativt studie efter den kvantitative tradition, der måler på brugertilfredshed og fødevarer sikkerhed. Artiklen er medtaget i projektet, da den beskriver nogle klassiske problemstillinger ved kvaliteten hospitalsmåltiderne, fx at der er langt fra køkkenet til brugeren og at serveringspersonalet også har andre presserende opgaver under service, som at hjælpe patienter på toilet eller tømme bækken. Studiet rammer ind i den tradition der ofte bruges i artikler om forandringsprocesser i hospitals- og storkøkkener. Der bliver målt på, hvordan brugerne opfatter madens kvalitet, men ikke på

hvordan de køkkenansatte inddrages og hvilken betydning de har på processen og det efterfølgende produkt.

Social shaping of food intervention initiatives at worksites: Canteen takeaway schemes at two Danish hospitals (Poulsen & Jørgensen, 2011).

Dansk studie fra 2011, der beskriver og analyserer en intervention, der ved at tilbyde henholdsvis take away eller ordentligt mad til aftenholdet efter kantinen normale lukketid, skal gøre hospitalet som arbejdsplads mere attraktiv. Studiets empiri bygger på semistrukturerede- og gruppeinterviews og beskriver forandring som en social proces. En arbejdspladsintervention skal baseres på i forvejen udviklede værdier og normer, og tilgange til forandringer skal indeholde et med-udviklings-element for at kunne finde brugbare løsninger i en kompleks forandringsproces. Artiklen beskriver dog ikke, at de køkkenansatte på nogen måde inddrages i hverken valg af tiltag eller design, kun at de ikke vil arbejde om aftenen. Ønsket om en forandring kommer fra ledelsen og kantinekomiteen, det samme gør løsningen. Konklusionen på projektet var, at det ene tiltag nærmest gik i sig selv, mens det andet kun delvist blev en succes. Der er i artiklen ikke konkluderet på, om tiltagene har gjort arbejdspladsen mere attraktiv.

The effectiveness of the Danish Organic Action Plan 2020 to increase the level of organic public procurement in Danish public kitchens (Sørensen, Tetens, Løje & Lassen, 2016).

Et dansk kvantitativt effektmålsstudie fra 2016, der måler på 622 offentlige køkkeneres procentvise merindkøb af økologiske råvarer, efter at have deltaget i forskellige projekter under den økologiske Handleplan 2020. Studiet viser en signifikant stigning på 24% fra baseline og en fordobling af køkkener, der erhvervede det økologiske spsemærke, hvilket kan tolkes som, at interventionerne har været virksomme. I beskrivelsen af de forskellige interventioner ses nogle gennemgående elementer, som teoretisk og praktisk undervisning i brugen af økologiske råvarer, feltture og gennemgang af produktionsmetoder. Der beskrives ikke hvordan, der arbejdes med de køkkenansatte for at sikre ejerskab, med-udvikling og forankring.

Barriers and facilitators to successful implementation of sustainable school meals (Eustachio Colombo et al., 2021).

Et studie fra 2021 om svensk skolemad. Studiet er baseret på fokusgruppediskussioner og skal identificere barrierer og fremmende faktorer til at justere kosten, så den passer med de bæredygtigheds- og sundhedsmæssige målsætninger. Både elever og ansatte erkendte vigtigheden af at spise bæredygtigt, men også at det ikke var så enkelt at ændre madvaner. Studiet er interessant i forhold til indeværende projekts erkendelsesinteresse, da det medtager de køkkenansattes oplevelser ved at arbejde med en mere

bæredygtig produktion. Studiet konkluderer, at omlægningen var udfordrende og at de ansatte havde brug for mere viden om bæredygtig mad og mere træning i at lave det.

Meat Reduction by Force: The Case of “Meatless Monday” in the Norwegian Armed Forces (Milford & Kildal, 2019).

Et norsk studie fra 2019, der bygger på kvalitative interviews. Studiet er interessant, da det beskriver hvad der sker når et bæredygtighedstiltag, som kødfrie dage i en offentlig institution tvinges igennem. Derved taler studiet ind i den danske debat om ansvarlig offentlig bespisning. Studiet viser, at holdningen til vegetarisk mad kan flyttes i en positiv retning ved at tvinge kødfrie dage igennem. Men også at processen derved hæmmes af manglende ejerskab fra de forskellige aktører.

Addressing Sustainability within Public Procurement of Food: A Systematic Literature Review (Molin, Martin & Björklund, 2021).

Systematisk litteraturgennemgang fra 2021, der inddrager artikler fra perioden år 2000 frem til 2020. Studiets analyser viser, hvordan bæredygtighed er rammesat og anerkender at offentlig fødevareproduktion kan fremme bæredygtige spisevaner. Resultater fra litteraturgennemgangen indikerer, at fokus primært har været på at undersøge, evaluere og udforske politik og god praksis for indkøb af bæredygtige fødevarer. På trods af den store litteraturmængde, der identificerer muligheder og potentiale, vurderer studiet, at kun få artikler har fokus på, hvordan aktørerne agerer. Det ses som en begrænsning i den videnskabelige litteratur, at den ikke fuldt ud favner det arbejde, forskellige aktører gør for at fremme bæredygtige indkøb i den offentlige sektor.

Systems-practice framework: An integrated approach for foodservice management (Goonan, Miroso & Spence, 2015).

New Zealandsk studie fra 2015, der ud fra kompleksiteten af den bæredygtighedsudfordring hele foodservice sektoren står med, arbejder med at kombinere to forskellige forandringsmodeller. Artiklen lægger op til, at forskere på området favner nye og innovative måder at tænke på, og foreslår at der bruges viden fra forskellige forskningsmæssige og videnskabelige discipliner. De metoder studiet advokerer for at integrere i en samlet model, er den systemiske tænkning, hvor alle organisationens elementer gensidig påvirker og interagerer med hinanden og en social praksis-teori. Omdrejningspunktet i den sociale praksis teori er at ændre den sociale praksis frem for at uddanne individet eller overtale den enkelte til at ændre adfærd. Sammen med systemteori giver det et dybdegående indblik i, hvordan organisationen fungerer. Artiklen opsætter en firtrinsmodel til forandring, hvor problemet identificeres, analyseres og løses. Løsningsdelen er dog noget vagt formuleret, idet den blot udtrykker, at der skal udtænkes strategier, der kan rette op på

problemet, og at disse løsninger gerne skal appellere til de ansatte. De ansatte tager ikke del i at finde løsningen, og artiklen er desuden inde på, at social praksis-teori endnu ikke bruges til at skabe bæredygtige forandringer i Foodservice branchen.

Environmentally sustainable hospital foodservices: Drawing on staff perspectives to guide change (Carino et al., 2021).

Australsk artikel fra 2020 der omhandler, hvordan et hospital kan arbejde hen mod bæredygtige løsninger i deres foodservice, ved at lave meningsfulde politikker og tillægge en co-design tilgang. Artiklen konkluderer, at medarbejdernes perspektiver åbner for en forståelse for bæredygtig og ikke bæredygtig praksis, ved at inddrage erfaringer fra virkeligheden. Personalet besidder værdifuld viden og kan bidrage med anbefalinger til tiltag og pege på hvor der er og kan opstå problemer i processen. Artiklen beskriver, hvordan tilgangen til forandring effektivt identificerer, hvor der skal sættes ind for at skabe en bæredygtig forandring. Men den beskriver ikke hvordan denne forandring skabes.

Sustainable food waste management strategies by applying practice theory in hospitality and food services- a systematic literature review (Munir, 2022).

Litteratur review fra 2022. Studiet advokerer for at social praksis teori kan være en effektiv måde at forstå individets ageren, og kan byde ind med et adfærdsforandringsperspektiv, men at der ikke er mange af de studier de har med der bruger det. Samt at det hovedsageligt bruges til at forstå bæredygtig praksis i dagligdagen, og ikke til at være den metodiske og teoretiske ramme for en forandringsproces.

Opsummering på konteksten for forandringsinterventionen

Udover at byde ind med et indblik i eksisterende viden og den videnskabelige tradition på området for projektets erkendelsesinteresse, skal state-of-the-art-afsnittet bidrage med en kvalificering af projektets teoretiske og metodiske ramme. Ovenstående litteraturgennemgang kan ses som et udtryk for en fokusering på effekt frem for proces. Der er målt på salg, omlægning i procent og brugernes oplevelse, men ikke på de køkkenansattes deltagelse og faglige og personlige udvikling. Der er flere studier, der er inde på, at forandring er en social proces, der kræver medarbejderinddragelse og ejerskab, men at det ikke er det, der sker i praksis. Hvilket kan pege ind i en grundantagelse om, at medarbejdere skal bidrage med viden, mens forskere og ledelse skal bidrage med løsninger. Dette, på trods af en gennemgående enighed om, at manglende ejerskab er en hæmmende faktor for et forandringsprojekt. Jeg ser den manglende interesse i, eller forståelse for, hvordan medarbejdere kan inddrages i hele forandringsprocessen, som en mangel. Konceptet med at kombinere forskellige teorier og traditioner fra artiklen *Systems-practice framework: An integrated approach for foodservice management* (Goona et al., 2015) i en samlet model er interessant. Jeg mener dog ikke, at

dens potentiale har været udnyttet fuldt ud i de ovenstående artikler. Både den systemiske teori og den sociale praksis-teori bruges hovedsageligt til at forstå organisationen og den sociale adfærd, ikke til at skabe forandring. Jeg vurderer, at der ved at tage et andet fokus eller benytte en anden kombination vil kunne skabes en teoretisk ramme, der er mere handlingsorienteret frem for forståelsesorienteret, og dermed i højere grad sikre, at interventions- og forandringsmålene opnås. Organisationsbeskrivelsen tegner et billede af SLB som en kompleks organisation med mange forskellige opgaver og agendaer. Køkkenet er delt på tre matrikler med en fælles ledelse, decentrale stabsfunktioner og meget distribueret ledelse. Køkkenet har desuden været igennem en større sammenlægning, hvilket stadigvæk kan give nogle spændinger. Selve opgaven stiller det krav, at der skal kunne sættes klare mål for effekt og resursebehov, samtidigt med at medarbejderne skal inddrages i processen. Samlet peger de forskellige afsnit i konteksten ind i, at der er et behov for en teoretisk og metodisk ramme, der kan være styrende, men hvor de involverede er med i hele processen. Den skal kunne arbejde med en kompleks organisationsstruktur og de spændinger, der vil være, både dem, der opstår undervejs og de historisk betingede. Ontologisk skal forandring ses som en social proces frem for en individuel, og metoden skal være handlingsorienteret frem for kun at orientere sig mod at forstå.

Teori og design

I det følgende afsnit vil jeg besvare undersøgelsesspørgsmål 2:

Hvordan kan en forandringsintervention designes med afsæt i en socialt orienteret teoretisk og metodisk ramme, der sikrer medarbejderinddragelse og ejerskab for forandringsprocessen?

Jeg vil designe en forandringsintervention, der efterfølgende skal realiseres på Sygehus Lillebælt. Først vil jeg i en gennemgang af de teorier og metoder jeg har valgt til at tegne projektets teoretiske fundament, trække de elementer frem som det kommende forandringsdesign og analyseafsnit skal bygges op over. Jeg vil desuden forklare, hvordan jeg agter at modificere de valgte teorier, så de passer ind i den kontekst, hvori projektets case skal foregå. Derefter vil jeg, ud fra den valgte teori og konteksten for den konkrete intervention, opstille et forandringsdesign.

Valg af teori

Gennemgangen af eksisterende litteratur i afsnittet State of the art peger på, at en forandring skal ses som en social proces, hvilket betyder, at projektet er skrevet ud fra et videnskabsteoretisk ståsted med afsæt i socialkonstruktionismen. Artiklen *Systems-practice framework: An integrated approach for foodservice management* anbefaler at se organisationen som et system, hvor de enkelte elementer er forbundne og gensidigt påvirker hinanden (Goonan et al., 2015). Jeg vurderer desuden, at det vil være en fordel at trække på en handlingsorienteret praksis teori, når der skal skabes en forandring, hvilket gør, at jeg har valgt CHAT (virksomhedsteori) til at analysere organisationen. Flere artikler som *Environmentally sustainable hospital foodservices: Drawing on staff perspectives to guide change* fra 2020 og litteratur reviewet *Sustainable food waste management strategies by applying practice theory in hospitality and food services- a systematic literature review* fra 2022 lægger vægt på, at medarbejderinddragelse er vigtigt, men ingen af de beskrevne interventioner formår at gøre det i designfasen (Carino et al., 2021), (Munir, 2022). For at opnå en mere komplet medarbejderinddragelse har jeg valgt at bruge Yrjö Engeströms Change Laboratory (Engeström, Virkkunen, Helle, Pihaja & Poikela, 1996) som den teoretiske og metodiske ramme for interventionen. Der er samtidig et behov for at opkvalificere medarbejderne indenfor bæredygtig madfremstilling (Milford & Kildal, 2019), hvilket betyder at, jeg har valgt at inddrage elementer fra aktionsforskning i interventionsdesignet.

Socialkonstruktionismen som videnskabsteoretisk ståsted

Projektets videnskabsteoretiske verdensopfattelse bygger på det socialkonstruktionistiske teorikompleks, hvilket beskriver, at virkeligheden er noget der konstrueres, frem for noget der skal opdages (Gergen & Mellon, 2020). I indeværende projekt betyder det, at vi selv er med til at skabe den ønskede fremtid, frem for blot at forsøge at tilpasse os en form for statisk virkelighed.

Forskning handler ikke om at afspejle virkeligheden, men om at forme fremtiden (Gergen & Mellon, 2020, s. 57)

I den socialkonstruktionistiske tanke er der ikke noget, der er virkeligt, medmindre nogen er enige om, at det er virkeligt. Der er ikke nogen universalsandhed vi kan nærme os gennem observation eller forsøg. Sandheden, eller hvad vi anser som sandt, er noget vi konstruerer i vores indbyrdes relationer. Vores forståelse af sandheden er desuden heller ikke sandheden, det er en fortælling om sandheden og vil altid være bundet op på værdier og traditioner. Socialkonstruktionisme er en måde at anskue verden på. Verden er ikke noget som bare er, det er noget vi skaber. I den præmis ligger der ifølge socialkonstruktionismens fader, Kenneth J. Gergen, et enormt potentiale til at skabe forandring, idet både barrierer og muligheder er noget vi er medskabere af (Gergen & Mellon, 2020). Som værktøj til at skabe forandring giver socialkonstruktionismen værdi til projektet ved at bidrage med en tro på at reel forandring kan finde sted, og at vi som deltagere selv kan påvirke mulighederne for succes.

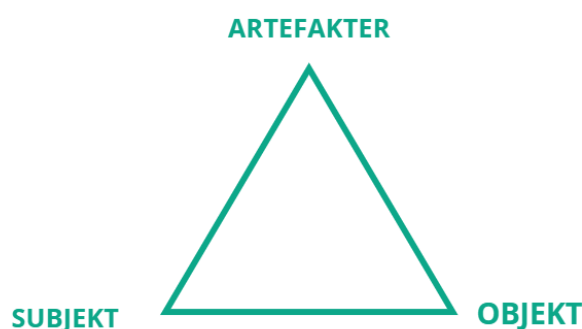
Gergen betegner dialog som kordineret handling, og han adskiller dialogens mål, der fx kan være idegenerering eller konflikthåndtering, med den dialogiske proces. Det koordinerende ligger i, at et udsagn først er en del af en dialog, hvis en handling koordineres derefter, fx at svare på et spørgsmål eller komme med et modargument. Dialog skal ikke ses som afgrænset til verbale ytringer. Kropssprog, tekst, billeder, artefakter, situation og lokation mm. indgår på lige fod med det talte ord (Gergen og Mellon, 2020).

De fleste organisatoriske handlinger er baseret på nogle konventionelle interaktionsmønstre. Disse interaktionsmønstre rummer de velkendte koordineringsmønstre, de fleste af vores relationer er bygget på. Det er den dagligdags kommunikation og koordinering, der skaber stabilitet, men samtidigt holder os fast i bestemte mønstre og antagelser. En dialog eller den dialogiske handling er altid noget relationelt. Den kan være enten generativ, hvor den styrker relationen, eller degenerativ hvor den skaber afstand og underminerer den organisatoriske trivsel. En dialogisk handling, der bryder med de velkendte koordineringsmønstre, risikerer at tage en degenerativ retning, fordi det udfordrer stabiliteten. Spørgsmål eller verbale angreb kan ses som enten positive eller negative diskursive invitationer til at involvere sig. Velvidende at det er en degenerativ dialogisk handling, der skaber ustabilitet, vil der i interventionen aktivt blive arbejdet for at udfordre og bryde de konventionelle interaktionsmønstre. Det er gennem en forstyrrelse af de vante rammer og kommunikationsformer, der skabes et forandringsgrundlag (Gergen og Mellon, 2020). Opgaven som interventionist¹ ligger i at få vendt dialogen i en generativ retning, før der opstår organisatorisk mistrivsel.

¹ engelsk udtryk for den person der faciliterer en intervention

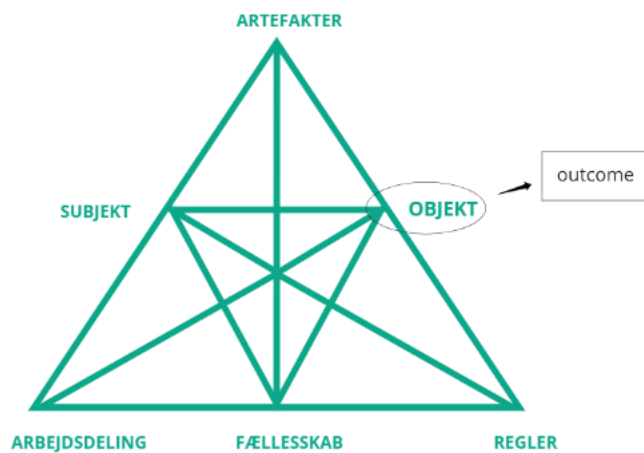
Virksomhedsteori og ekspansiv læring

Virksomhedsteori, eller Cultural-Historical Activity Theory (herefter CHAT), blev udviklet af den sovjetiske psykolog Lev S. Vygotsky i 1920'erne og 30'erne (Engeström, 12). CHAT bygger på konceptet om, at en menneskelig handling altid er medieret af kulturelt betingede artefakter bestående af forskellige værktøjer og tegn, og at denne mediering er afgørende for en given aktivitets resultat. Vygotsky udviklede ud fra denne overbevisning, interventionsmetoden *double stimuli*, hvor der på samme tid som der gives en opgave, gives et enten neutralt eller tvetydigt artefakt, subjektet selv skal meningsudfylde (Engeström & Sannino, 2010). Opgave og artefakt vil her repræsentere hver deres stimuli, en metode der bliver karakteriseret som remediering (Engeström et al., 1996). I kraft af, at der ikke er en direkte forbindelse mellem et subjekt og en given aktivitet, vil det tildelte artefakt påvirke aktiviteten og vil kunne give andre handlemuligheder og vil have potentiale til at skabe en ny ramme for opgaven (Engeström & Sannino, 2010).



Figur 1: Vygotskys model af den medierende handling (Engeström, s. 83, 2012)

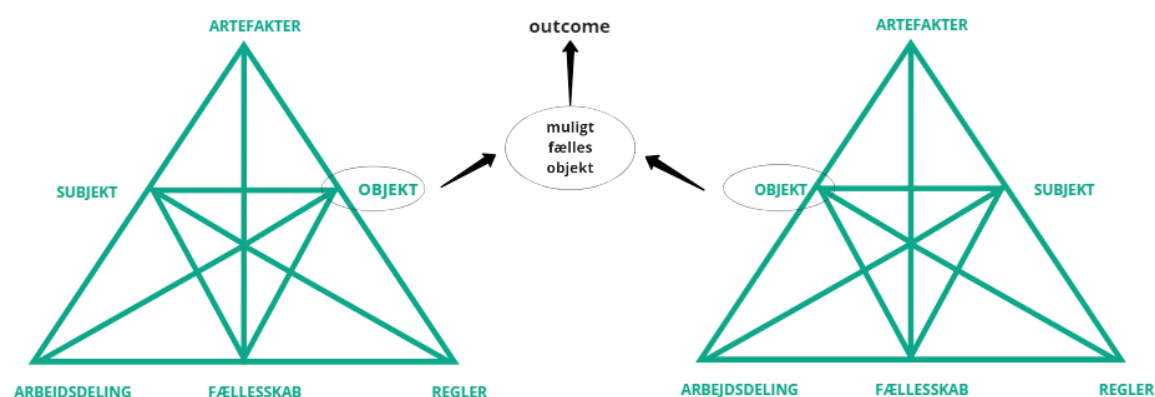
Teorien blev i første omgang videreudviklet, af Vygotskys elev Aleksei Leontjev, fra et individfokuseret perspektiv til et kollektivt, hvor subjektet gik fra at være et individ til et fællesskab. Senere kom en tredje generation, med blandt andet forskere som Yrjö Engeström, hvor modellen for det kollektive virksomhedssystem blev skabt (Engeström, 12). Det kollektive virksomhedssystem favner hele det komplekse arbejdsfællesskab, der udfører aktiviteten, herunder dets mennesker og organisationsstrukturer og indbyrdes forbindelse og påvirkninger. Det er afbildet som en enhed af syv indbyrdes forbundne elementer (Skipper, Nøhr og Engeström, 2020).



Figur 2. General model af et virksomhedssystem. Oprindeligt fra 1987 (Engeström & Sannino, s. 6, 2010).

Den øverste del af virksomhedssystem-modellen viser CHAT's teoretiske udgangspunkt i Vygotskys model. Der er altid noget medierende mellem subjektet og dennes aktivitet. Den nederste del er systemets øvrige influerende elementer eller strukturelle forhold (Engeström, 12). Objektet er den aktivitet subjektet retter sin energi og opmærksomhed mod. Den er selve kernen i systemet og på samme tid uomgængeligt tvetydigt idet den indeholder "råmaterialet" for både den nuværende og den fremtidige aktivitet. Den er dermed åben for fortolkning, social transformation og for at blive tildelt en ny mening. Den repræsenterer motivet for aktivitet, der gennem en mediering med de kulturelt betingede artefakter bliver til systemets outcome (Engeström & Sannino, 2010). Objektet skal betragtes som aktivitetens formål og outcome som resultatet (Skipper et al., 2020). Objektet bliver derved en reproducerende aktivitet, frem for en handling der har en naturlig slutning. Der kan desuden skelnes mellem et generelt historisk objektperspektiv, der indeholder en samfundsmæssig mening og et mere personligt perspektiv, der giver mening for den enkelte (Engeström & Sannino, 2010).

I tredje generationsaktivitetsteori er der fokus på to eller flere interagerende aktivitetssystemer, der peger ind i de indbyrdes forbundne dialoger og modsætninger, både inden for elementerne af de enkelte systemer og mellem de interagerende systemer (Skipper et al., 2020).



Figur 3: Det kollektive interagerende virksomhedssystem (Engeström & Sannino, s. 6, 2010).

Et virksomhedssystem er ikke en fast enhed, men former sig efter den fælles aktivitet eller objektet, og vil konstant reproducere sig selv via handling. Det kollektive, indbyrdes interagerende virksomhedssystem, skal ses som den primære analyseenhed i den nutidige version af CHAT (Engeström, 12).

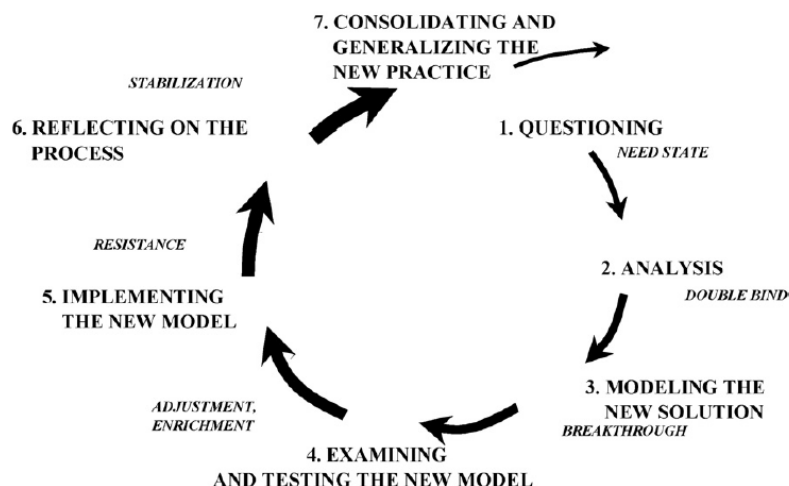
Ekspansiv læring

Ekspansiv læring er en læringsteori af Yrjö Engeström til organisatorisk læring, forandring og transformation. Teorien blev formuleret i 1987 og har sit arnested på University of Helsinki, in the Center for Activity Theory and Developmental Work Research (Engeström & Sannino, 2010).

Ekspansiv læring har sit teoretiske udspring i det objekt orienteret virksomhedssystem fra CHAT, hvor mediering og elementernes gensidige påvirkning er afgørende for den kollektive aktivitet. I ekspansiv læring er det kollektivet, der ses som det primært lærende og formålet er ekspansion, at lære noget der ikke er der endnu og derved skabe en udvidet mulighedshorisont. De lærende skaber et nyt objekt og dermed et nyt koncept for deres kollektive aktivitet, der efterfølgende implementeres i deres praksis. En aktivitets objekt vil altid indeholde nogle interne modsætningsforhold. Ifølge perspektiverne fra CHAT er disse modsætninger et udtryk for strukturelle spændinger og flerstemmighed mellem deltagere i en fælles aktivitet. Disse modsætninger ses som drivkræfter til forandring, da de gennem forstyrrelser genererer innovation og læring gennem social handling. En proces der her omtales som ekspansiv læring (Engeström & Sannino, 2010).

Ekspansiv læring bygger desuden på Batesons læringstaksonomi med hovedfokus på niveau tre læring og begrebet *double bind* (Skipper et al., 2020). En double bind-situation opstår, når en påkrævet handling indeholder modstridende krav. Handlingen kan derfor ikke udføres inden for den mulighedsramme, der er i læringsniveau 2, hvor det meste læring finder sted, men skal op i niveau 3, hvor selve læringsrammen

korrigeres (Engeström, 2015). I en double bind begynder individet eller gruppen dels at stille spørgsmål til en handlings mening og den kontekst hvori den foregår, og dels at konstruere en alternativ handleramme. Det er i denne spørgen og søgen der produceres nye arbejdsformer og derved en ekspansion af aktiviteten. Som metode kan ekspansiv læring visuelt fremstilles som en cirkel med syv læringshandlinger, der alle involverer en løbende testning og feedback på undersøgelsens fund, hvilket giver en iterativ validering (Skipper et al., 2020).



Figur 4: Model af den ekspansive læringscirkel (Engeström & Sannino, s. 8, 2010).

Change Laboratory

I det følgende afsnit vil jeg præsentere metoden Change Laboratory af Yrjö Engeström og holdet bag Center for Activity Theory and Developmental Work Research, University of Helsinki (Engeström et al. 1996). Jeg vil først skitsere metodens teoretiske fundament, dens potentiale til organisatorisk forandring og udvikling samt hvorfor det kan være problematiske at anvende den. Derefter vil jeg beskrive, hvordan metoden vil blive tilpasset det indeværende projekt.

Change Laboratory – teoretisk fundament og potentiale

En Change Laboratory intervention (herefter CL) bygger på rammen fra den kulturhistoriske virksomhedsteori og teorien om ekspansiv læring. CL er en interventionsmetode, der på lige fod med ekspansiv læring, bruger iboende og modstridende spændinger som drivkraft til forandring. Gennem analyse af den historiske og nuværende praksis samt de organisatoriske problemstillinger, kan metoden frembringe dybdegående viden og transformativt handlingspotentiale. Viden og potentiale hvormed deltagerne, i samarbejde med en faciliterende enhed eller interventionist, kan samkonstruere en ekspansiv rekonceptualisering af praksis og udvikle nye handlemuligheder (Skipper et al., 2020).

Frem for at forsøge at løse et på forhånd defineret problem, søger CL at identificere iboende problemer og spændinger, og hvor de stammer fra i virksomhedssystemerne. Metoden undersøger organisationens kompleksitet gennem praktikerens indsigt og giver dermed mulighed for at svare på spørgsmålene om, hvorfor "tingene" ikke går som planlagt. Det er derfor af stor vigtighed, at deltagerne kan tale frit og åbent, så alle stemmer kan blive hørt. En CL intervention benyttes typisk, når et virksomhedssystem skal gennemgå en større transformation og kan fungere som et pilotprojekt i en større organisation (Skipper et al., 2020). Metoden kan bruges til både en intensiv og dybdegående transformation og til trinvis forbedringer (Engeström et al., 1996).

En CL intervention benytter Vygotskys principper om remediering og dobbelt stimulation (Skipper et al., 2020). I CL bliver den oprindelige opgave repræsenteret af spejlet, der indeholder eksempler på problemer og forstyrrelser. Den anden stimulation er det samlede virksomhedssystem, der derved bruges til at finde potentielle løsninger (Engeström et al., 1996).

Opbygning af CL

Kernen i en CL-intervention er at skabe et udviklingsrum eller plads, der på en gang er tæt på praksis og på samme tid, er adskilt fra den daglige drift. Det er nødvendigt at være tæt på den praksis, der skal redesignes, samtidig med at der holdes en analytisk og refleksiv distance. Rummet skal både indeholde instrumenter til at analysere på interne spændinger og værktøjer til at konstruere handlingsmodeller (Engeström et al., 1996). En CL-intervention er en proces bestående af 5 - 10 på hinanden efterfølgende sessioner, gerne på en ugentlig basis, med en efterfølgende opfølgningssession efter et par måneder (Skipper et al., 2020). Processen initieres af en interventionist eller en faciliteringsenhed og tager udgangspunkt i et naturligt forekommende team eller arbejdsenhed. Arbejdsenheden skal bestå af deltagere, der arbejder med det samme objekt (Engeström et al., 1996) og helst ikke være større end 20 (Skipper et al., 2020).

Det centrale værktøj i CL er 3 x 3 flader, sat op med tre flader ved siden af hinanden med to bagvedliggende flader. Den horisontale dimension repræsenterer forskellige abstraktionsniveauer og teoretisk generalisering af arbejdsaktiviteten. Den vertikale dimension skal udtrykke forskellige udviklingsniveauer og tidsdimensioner; fortid, nutid og fremtid (Engeström et al., 1996).



Figur 5: De tre x tre flader fra the Change Laboratory (Engeström et al., 1996, s. 3).

I den højre side er *spejlet* eller *the mirror*, der repræsenterer og undersøger praksiserfaringer, problematiske situationer og forstyrrelser. Den afspejler systemets opgave, forstået på den måde at den ikke gengiver selve produktet, men reaktionerne på produktet. Spejlet kan indeholde interviews, historier, feedback fra kunder og statistikker, men også forslag til innovative løsninger. Den venstre side indeholder det aktuelle virksomhedssystem og bruges til at analysere på systemets kvaliteter, dets interaktioner og de modsætningsforhold der er i forhold til den fælles aktivitet. Venstre side indeholder desuden den ekspansive læringscirkel til at følge processens udvikling. Den midterste flade er til ideer og værktøjer til designet at den ønskede model for nye handlinger. Fladen kan indeholde alt fra organisationsdiagrammer og rollespil til udviklingsideer og delløsninger, der skal testes og eksperimenteres med (Engeström et al., 1996).

I en CL intervention sker bevægelsen i tre dimensioner. Første dimension er på tværs af fladerne mellem teori og praksis. Anden er i dybden mellem de forskellige tider og den tredje er mellem deltagerne. Det typiske bevægelsesmønster i en CL-intervention starter med at spejle de nuværende problemer, der efterfølgende spores tilbage ved at modellere fortidens virksomhedssystem. Arbejdet fortsætter derefter over i det nuværende system, hvilket giver deltagerne mulighed for at fokusere deres indsats på problemets kilde og derfra forme det fremtidige virksomhedssystem, med det ønskede objekt og outcome. De ønskede tiltag implementeres efterfølgende trinvist gennem den ekspansive læringscirkel. Implementeringsfasen skal forstås således, at der kan køres flere omgange i cirklen i forlængelse af hinanden, og der kan køre flere mindre cirkler inde i en større cirkel. I processen vender deltagerne løbende tilbage til de 3x3 flader, hvor der konstant sker en udvikling og opdatering. Samlet kan en CL-intervention ses som en instrumentalisering af

erfaringer, ønsker, modsætninger og kulturelt betingede, medierende artefakter, med det formål at skabe en ekspansion af handlemulighederne og der igennem en ny praksis (Engeström et al., 1996).

Før en CL intervention igangsættes skal tilgangen og design have noget opmærksomhed. Metoden kræver, at facilitatorenheden analyserer både den historiske udvikling af praksis, og de nuværende praksisrelaterede problemer og emner, der vil kunne påvirke en ekspansiv transformation. Forandring tager tid og sætter krav til en organisatorisk dedikation og en ledelsesmæssig opbakning (Skipper et al., 2020).

Vanskeligheden ved CL

En Change Laboratory intervention er ikke en quick fix solution. Det er en omstændelig og resursekrævende proces, der kræver tid, engagement og ressourcer (Engeström et al., 1996), (Skipper et al., 2020). Dertil kommer, at det for en uerfaren deltager kan være svært at blive bekendt med konceptet og sætte sig ind i de bagvedliggende teorier. Metoden har desuden været kritiseret for at være vanskelig at overføre til andre forhold, hvilket dog kan imødekommes ved at modificere og tilpasse metoden til den virkelighed, hvor man ønsker en CL-intervention (Skipper et al., 2020).

Change Laboratory set i forhold til forandringsprocesser i et hospitals køkken

Jeg vil tilpasse The Change Laboratory konceptet, så det passer ind i den virkelighed, de oplever i køkkenet på Sygehus Lillebælt. De har ikke en eksistentiel krise, men de har nogle forandringsønsker, de gennem længere tid har haft svært ved at opnå. De har en travl hverdag med en drift, der ikke kan sættes i bero, hvilket taler for en mindre resursekrævende udgave, hvor jeg som konsulent aktivt bidrager med at skabe løsninger. Interventionen vil til en vis grad være inspireret af principperne fra aktionsforskning, hvilket konkret vil betyde, at dele af analysearbejdet vil blive nedtonet eller vil foregå under udviklingsarbejdet. Der vil på de forskellige sessioner være større fokus på at udvikle nye ideer end på at forstå historiske modsætningsforhold. Som interventionist vil jeg indgå i udviklingsarbejdet med forskellige roller, hvor inspiration og undervisning vil være en del af forløbet. Jeg vil inddrage den ekspertviden jeg har akkumuleret gennem 25 års brancheerfaringer til at skabe tryk og generere input til en mulig udvikling. Processen vil stiles efter at være demokratisk og inddragende i det omfang det er muligt. Interventionen vil desuden tage afsæt i det socialkonstruktionistiske teorikompleks, hvor det er vores fælles interaktioner og dialoger, der skaber vores virkelighed, og målet med forskning er at skabe vores fremtid.

Forandringsdesignet

Følgende afsnit skal ses som en operationalisering af den teoretiske ramme. Jeg vil i afsnittet designe en Change Laboratory intervention til køkkenet på Sygehus Lillebælt, der sikrer at medarbejderne opnår ejerskab for udviklingen af en mere bæredygtig drift. Interventionsdesignet bygges op om dialogen som en

koordineret handling. De samtaler, dialogmøder og den kommunikation vi har i interventionen, har det formål at få en handling ændret eller koordineret, så den passer med interventionens mål og formål (Gergen & Mellon, 2020). Interventionens mål skal her sidestilles med de forandringsønsker, der er lavet i samarbejde med køkkenet på Sygehus Lillebælt, og vil i indeværende projekt være en udvikling af det grønne tilbud til personalebespisningen. Interventionens formål er dels at skabe et forandringsdesign, hvor medarbejderne er inddraget i hele processen, dels at producere anvendelsesorienteret læring og viden om, hvordan køkkenet på et dansk Hospital kan arbejde med bæredygtige og CO2 reducerende forandringstiltag. Der vil i interventionen blive brugt dialoger af forskellig karakter og med et forskelligt sigte. Eksempelvis den generative dialog, der styrker relationerne og sammenholdet, samt dialogen der bryder med de velkendte koordineringsmønstre og giver mulighed for at bryde med de antagelser og vaner, vi er fortrolige med. Specielt dialogen der bryder med de velkendte koordineringsmønstre, er vigtig for at skabe et grundlag for en forandringsproces. Deltagerne skal have en forståelse af, at de selv er med til at skabe både muligheder og barrierer for udvikling og forandring. De skal forstå, at det er dem selv, der gennem dialogen kan skabe den ønskede fremtid (Gergen & Mellon, 2020).

“Change will not come if we wait for some other person, or if we wait for some other time. We are the ones we've been waiting for. We are the change that we seek.” (A quote by Barack Obama).

Interventionens opstart

Før selve projektet sættes i gang, skal det præsenteres på et stabsmøde (Bilag 4). Præsentationen er en dialogisk invitation, der skal sikre den organisatoriske støtte, der kræves for at udføre en CL-intervention (Skipper et al., 2020). Præsentationen skal desuden sikre, at alle der besidder en stabsfunktion har indsigt i projektet, og at der er noget der kan opbygges en relation over. Næste skridt er at nedsætte en arbejdsgruppe og en koordineringsgruppe. Arbejdsgruppen skal bestå af de medarbejdere, der i det daglige står med den aktivitet, der skal udvikles. Hvis det er en stor gruppe, vælges deltagere repræsentativt (Engeström et al., 96). Koordineringsgruppen skal have en styrende funktion og være placeret et sted i organisationen, hvor den har indflydelse på ressourcefordelingen, og hvor den vil kunne allokere tid og mandskab til projektet.

I indeværende projekt består arbejdsgruppen af 7 medarbejdere fra de tre matrikler; 3 fra Vejle (VS), 3 fra Kolding (KS), 1 fra Middelfart (MS). Koordineringsgruppen består af to produktionskoordinatorer og to produktionsfacilitatorer fra både Vejle og Kolding samt en koordinator fra Middelfart, der inddrages efter behov. Det er aftalt, at der løbende refereres tilbage til køkkenets ledelse om projektets udvikling.

Projektet igangsættes med to opstartsmøder. Første møde er for koordineringsgruppen, hvor projektets metoder gennemgås og hvor der etableres klare samarbejdsaftaler. Mødet er et dialogmøde, hvis vigtigste

formål er at sikre, at der kan allokeres de resurser, der er nødvendige for at udføre interventionens tids- og resurseplan (Bilag 5).

Program for opstartsmøde i koordineringsgruppen:

- Gennemgang af mål og metoder
- Forventningsafstemning og samarbejdsaftale, hvem er involveret i hvad, og hvordan sikrer vi den løbende opfølgning
- Dialog om hvordan vi skaber "rammen" for vores produkt
- Hvad er det for en udvikling, vi ønsker, og hvordan støtter vi den?
- Evaluering - Målet er, at projektet vil bidrage til et tydeligt kvalitetsløft af det grønne tilbud til personalet på SLB. Der vil blive evalueret på flere parametre:
 - antal solgte enheder før og efter
 - brugertilfredshed gennem en før og efter survey
 - en subjektiv vurdering fra de involverede medarbejdere

(Bilag 6)

Andet opstartsmøde er for både styregruppe og arbejdsgruppe og vil bestå af den endelige opstart med forventningsafstemning, afklaring af indsatsområder og inspiration til, hvordan vi kan udvikle på aktiviteten. Mødet vil have både en dialogisk del og en del, der vil foregå som en workshop.

Program for 2. opstartsmøde, inklusiv workshop 1

- Præsentation af projekt: mål og metoder herunder de tre flader fra CL-metoden
- Præsentation af "spejlet" der her skal ses som de reaktioner der er på produktet, udvikling af analysen og igangsættelse af arbejde med handleplan
- Der opstilles tre lærreder eller flader. Formålet er, at vi skal bruge det, vi er til at finde løsningen på vores udfordringer
- "Spejlet" – hvad er det for et produkt, vi har i dag
 1. hvad er problemet med det tilbud vi har i dag?
 2. hvad er der af ønsker fra brugerne?
 3. hvad er der af ønsker fra ledelsen?
 4. hvad er der af ønsker i forhold til køkkenets udviklingsstrategi?
- Analyse af virksomhedssystemet – udfyldes sammen med medarbejderne, udvikles løbende
 1. hvem er vi som system?

2. hvad har indflydelse på hvad og hvordan vi producerer i dag?
- Handlingsplan – udfyldes sammen med medarbejderne, udvikles løbende
 1. hvilke ideer har vi til udvikling?
 2. hvordan kan vi lave en trinvis udvikling frem mod det ønskede produkt?
 3. hvilke behov har vi for at kunne udvikle?
 - Praktisk workshop 3 timer - hvor der arbejdes med smag, forskellige grønne emner og sammensætninger. Vi skal tale sammensætninger, kvalitet, og om hvordan vi følger op og sikrer, at udviklingen går i den rigtige retning
 - Videreudvikling på handleplanen med vægt på det eksperimenterende og start på udvikling af ”rammen” for vores produkt

(Bilag 7)

Mødet i koordineringsgruppen blev i nærværende projekt sat til to timer og mødet i arbejdsgruppen med tilhørende workshop til 7,4 timer. Det var et ønske fra undertegnede, at de to møder skulle ligge med ca. en uges mellemrum, så andet opstartsmøde kunne blive korrigeret med input fra første møde. Af hensyn til driften blev andet møde dog lagt dagen efter det første i indeværende projekt.

For at deltagerne kan blive en aktiv del af forandringsprocessen, er det vigtigt, at de bliver indført i målet for interventionen samt projektets teoretiske og metodiske ramme (Skipper et al., 2020). Hvilket betyder, at disse skal præciseres og uddybes på de to opstartsmøder. Projektets metode og forandringsværktøj vil være en Change Laboratory intervention, der har gennemgået en lettere modificering ved at trække elementer og inspiration ind fra Kurt Levins aktionsforskning. Aktionsforskning skal i denne sammenhæng ses som en tilgang til organisationsforandring, hvor viden skabes gennem forandring af verden i et demokratisk sammenspil mellem aktører og forskere. Aktionsforskning lægger desuden vægt på, at subjektet er en socialgruppe frem for et individ, og at det er denne gruppe, der gennem refleksion kan bringes til at skabe forandringer (Duus, Husted, Kildedal, Laursen & Tofteng, 2012), (Lehmann & Lehmann, 2018). Forskerens rolle i den klassiske CL-intervention vil være som analysator og facilitator. I indeværende projekt lægger jeg op til, at forskeren skal påtage sig en mere deltagende rolle, hvor hun i højere grad bidrager med viden om fagfeltet og aktivt hjælper med at finde frem til mekanismer der hæmmer og værktøjer, der kan fremme den organisatoriske udvikling (Lehmann & Lehmann, 2018).

Ideen bag denne modificering, er at styrke medarbejderinddragelse, ved at have et eksplicit fokus på at deltagerne er med til at finde meningsfulde løsninger, samt at de som deltagere er en del af en socialgruppe. Tanken er desuden, at den viden forskeren bidrager med dels vil kunne indgå som det medierende element når en handling skal udvikles gennem teorien om dobbelt stimuli (Engeström & Sannino, 2010), dels vil kunne

være konstruktivt styrende for den udviklende dialog. Det er ikke hensigten, at den viden og de værktøjer forskeren bidrager med skal være i form af løsningsforslag, da det vil påvirke den frie proces. Men de skal åbne dialogen for, hvordan antagelser og barrierer kan nedbrydes og skabe vejen for den ønskede udvikling (Lehmann & Lehmann, 2018). Viden kan i dette konkrete design være i form af undervisning i fx tilberedningsmetoder og tilsmagning eller i form af eksempler på, hvad der har fremmet en bæredygtig udvikling andre steder.

Workshoppens omdrejningspunkt er at skabe en fælles forståelse for, hvad der skal leveres, og hvordan det kan opnås, samt hvorfor virksomhedsteori og Change Laboratory er valgt som de bærende forandringsteorier. Der er fokus på at forandre objektet, der her er produktionen af det grønne tilbud til de ansatte på SLB. Ideen er at bruge analysen til at finde vores potentiale, og den ekspansive læringscirkel til at udvikle og lære. Formålet med den praktiske del, er at give næring til en dialog, der kan bryde de indgroede antagelser, der hæmmer forandringsprocessen, samtidig med at det fælles i processen skal styrke den sociale gruppedannelse og den relationsskabende dialog. Det er ligeledes en måde, hvorpå jeg som interventionist kan tydeliggøre min delte rolle som både ekspert, facilitator og deltager, idet jeg både underviser, lægger op til dialog og deltager i den praktiske produktion. I workshoppens sidste punkt med den eksperimentelle videreudvikling af handlingsplanen, tages der afsæt i både aktionsforskning og den ekspansive læringscirkel. Begge har det som et centralt punkt, at de nye løsninger afprøves, evalueres og tilrettes, samt at dette sker i samspil med deltagerne, idet de her opnår værdifulde kompetencer i forhold til den videre proces (Engeström & Sannino, 2010), (Duus et al., 2012).

Change Laboratory sessionerne

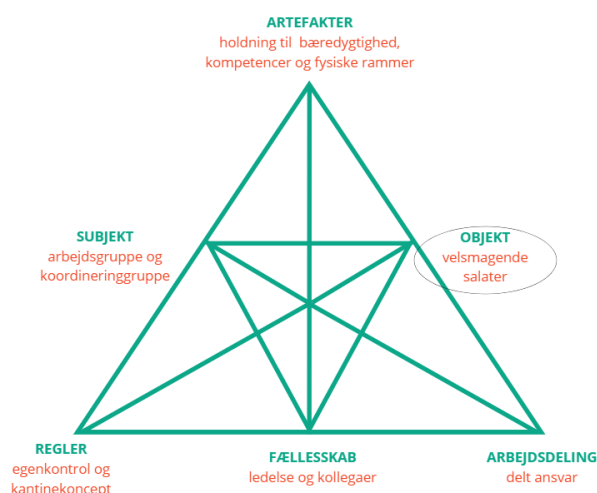
Efter de to opstartsmøder igangsættes selve CL-processen med ugentlige sessioner i køkkenerne i henholdsvis Vejle og Kolding. Der planlægges 9 ugentlige møder af 30 - 45 minutter i de enkelte grøntafdelinger samt et udvidet møde i form af en workshop på 5 ½ time. På de 9 relativt korte møder vil det kun være de lokale repræsentanter fra henholdsvis arbejds- og koordineringsgruppen, der deltager, da det dels vil kræve for mange resurser at samle alle på en matrikel hver uge, dels at der skal være en vis form for lokal tilpasning. De 9 lokale møder opdeles i to heats, hvor de fem første vil have fokus på at igangsætte forandringsprocessen og de 4 sidste på at forankre den. På det længere møde, der vil ligge imellem de to heats og have form af en workshop, samles hele gruppen. De ugentlige møder opbygges over de tre flader fra CL-metoden; "spejlet", systemanalysen og handleplanen.

Spejlet

Det er gennem "spejlet", at det sikres, at der altid vil være et fokus på produktet, både det der er i dag, og det der er målet for interventionen. Slutmålet vil ikke være færdigdefineret før til sidst i interventionen, da

det vil gennemgå en løbende udvikling. Der vil i processen blive opstillet en række delmål, der aftales fra møde til møde. Målene vil dels være styrende for handleplanen, dels udspringe af de handlinger der igangsættes (Engeström et al., 1996). Forstået på den måde, at det konstant er en interaktion og vekselvirkning mellem handlinger og mål. Fælles for alle delmålene er, at de skal arbejde hen mod interventionens overordnede hensigt, der er at højne kvaliteten af produktet og sikre et fagligt kompetenceløft hos de deltagende medarbejdere.

Analyse af grøntafdelingens virksomhedssystem.



Figur 6. Projektets virksomhedssystem ud fra general model (Engeström & Sannino, s. 6, 2010).

I en CL-intervention fungerer analysen af eget virksomhedssystem, som det medierende element (Engeström et al., 1996). I indeværende intervention kan subjektet sammensættes på en række forskellige måder afhængig af, hvilken handling der arbejdes på at ændre. Den samlede gruppe består af 7 medarbejdere fra grøntafdelingerne på SLB's tre matrikler: to produktionsfacilitatorer fra henholdsvis Vejle og Kolding med en styrende funktion i den daglige drift samt en produktionskoordinator, der arbejder med den overordnede planlægning fra hvert sted. Middelfartafdelingen er dog kun perifert tilknyttet interventionen og vil derfor kun være repræsenteret på de to workshops og ikke på de ugentlige sessioner. Objektet er den nuværende og fremtidige fælles aktivitet, hvorom gruppen er dannet. Opgaven er at lave et godt og spændende grøntudbud til personalet på SLB med flotte og velsmagende salater og fokus på grønne proteiner. Objektet er pr. definition altid tvetydigt og åben for fortolkning (Engeström & Sannino, 2010). Systemets artefakter er bestemmende for hvilket outcome den fælles aktivitet resulterer i. Outcome vil være de fysiske produkter, og artefakterne vil være: køkkenmaskiner, varmekilder, uddannelse, samarbejdsfærdigheder, forståelse for og holdning til råvarerne.

De tre nederste elementer i virksomhedssystemet kan ses som de kontekstuelle forhold og er regler som tidsstyring, egenkontrol, udbudsaftaler og normer for, hvad der er "rigtigt" at gøre. Fællesskabet er hele Sygehus Lillebælt, idet der både indgår det kollegiale fællesskab i køkkenet, og dem der aftager produktet. Arbejdsdelingen er afhængig af, hvordan systemets subjekt er sammensat. Ses subjektet som hele gruppen vil der hovedsageligt være samarbejdsflader med de afdelinger, der bidrager til produktet eller sælger det, dvs. indkøb, kold-afdelingen, der til tider overtager dele af produktet til videre forarbejdning, og kantinen der sælger. Ses subjektet som en mindre del af den samlede gruppe, vil de resterende figurerer i arbejdsdelingsselementet.

Handleplan

Den sidste flade er til tiltag og værktøjer, der skal fremme den ønskede forandringsproces. Den indeholder ideer til den løbende udvikling samt planlægning og opfølgning på disse. Meningen er, at deltagerne gennem dialog om, hvad "spejlet" viser selv skal definere, hvad problemet er, og med udgangspunkt i analysen, selv finde løsninger (Engeström et al., 1996). I indeværende intervention vil fokuset være på at udvikle og forbedre grøntafdelingernes produkt. De tre bærende spørgsmål for dialogen er:

- Hvad er det for et produkt vi ønsker?
- Hvad er det, der gør at vi ikke har det?
- Hvad skal der til for at vi kan få det?

Som en del af interventionsdesignet vil jeg som forsker deltage 3 til 4 timer i produktionen de dage, hvor vi mødes til de ugentlige sessioner. Formålet er dels at tilføje ekstra tid til at eksperimentere, dels til at observere. Observationen er for at kunne bidrage med relevant viden, der tager afsæt i hverdagen. Som projektet skrider frem, er det meningen, at jeg trækker mig mere og mere fra produktionen og lader deltagerne selv komme med de nødvendige input.

Midtvejs evaluering

Første del af projektet løber i fem uger, hvorefter der evalueres, før anden del igangsættes. Evalueringen har fokus på at sikre, at interventionen har den tilsigtede effekt. Dvs. at der sker en udvikling i den ønskede retning, og at medarbejderne er inddraget i hele processen. Interventionens 2. workshop vil desuden være placeret her. Formålet med workshoppen er at samle hele gruppe igen for at skabe en følelse af samhørighed, der skal styrke samarbejdet og vidensdelingen på tværs af matriklerne, og for at få italesat det ændrede fokus fra at igangsætte til at forankre.

Program for 2. workshop

- Kort gennemgang af de fem grundsmage, mundfølelse og irriteranter
 1. vi er stadigvæk et primitivt urmenneske i vores måde at smage på
 2. vi smager med syn og erindring – rød er sødere end grøn
 3. duft og smag – vi opfatter duft gennem munden
 4. balancen er vigtig – det fede og det syrlige
- Produktion af dagens måltidssalater. To slags med hver sit tema
 1. asiatisk - nye smage og metoder
 2. én råvare med forskellige teksturer og udtryk
- Dialogmøde
 1. hvordan er det gået? – hvor er vi henne og er vi på rette vej?
 2. hvordan kan vi bruge hinanden?
 3. hvordan er vi lykkedes med at få resten af køkkenet med?
 4. anden del af projektet – fokus på forankring

(Bilag 8)

Programmet for workshop nr. 2 er sammensat ud fra et ønske om at kunne trække ny viden og inspiration ind i interventionen. Dagens to første punkter om smag og produktion er i designet tænkt som værktøjer, der i forhold til virksomhedssystemet, kan fungere som tilføjelser til det medierende element (Engeström et al., 1996). Værktøjer der dels kan fremme en forståelse for, hvordan der kan arbejdes med en kvalitetsforbedring gennem en dialog om smag og mundfølelse, dels fremme lysten til at eksperimentere. Arbejdet med de to salater skal desuden udvide mulighedshorisonten ved at vise alternative måder at udføre aktiviteten på (Engeström et al., 1996). Dialogmødets formål er at gøre deltagerne bevidste om, hvad vi har opnået, og at rette dialogen mod forankring.

Formidling

Kommunikation og formidling er essentielle elementer i projektet, der begge arbejder ind i tanken om dialogen som koordinerende handling, til både at udvikle og forankre. Formidlingen kan både være rettet ud mod det resterende sygehuspersonale og ind mod køkkenet selv. I denne del af processen vil formidlingen hovedsageligt være et internt anliggende, hvor der er fokus på den igangværende udvikling. Det har desuden fra starten været et ønske fra køkkenledelsen, at det resterende køkken bliver inviteret med ind i processen. Den planlagte kommunikation og formidling kan lidt groft deles i tre punkter: den direkte invitation til at deltage, imens der smages og tales om salaterne, information på køkkenets ugemøder og små afsnit med

tekst og billeder i de ugentlige nyhedsbreve. Oplæggene på ugemøderne står medarbejderne selv for, afsnittet til nyhedsbrevet skriver undertegnede.

Evaluering

Evaluering af projektet og interventionen skal ske på to parametre: forandringer i interventionsperioden og medarbejderinddragelse.

Projektets primære erkendelsesinteresse ligger i medarbejdernes oplevelse af, i hvor høj grad de har været inddraget i processen. Hvilket betyder, at det er her, der i forhold til evaluering, vil blive brugt flest resurser. Empiriindsamling til evaluering af medarbejderinddragelse vil ske gennem hele interventionen på de to workshops og de 2 gange 9 ugentlige sessioner samt på to fokusgruppeinterview sidst i processen. De to interviews vil foregå lokalt og vil kun være med medarbejderne fra grøntafdelingerne. Der vil i samme interview blive spurgt ind til i hvilket omfang, medarbejderne mener deres aktivitet har ændret sig. For at kunne evaluere på, om der er sket en reel forandring, vil jeg desuden gribe fat i henholdsvis køkkenledelse og stab samt kantinens brugere. I forhold til brugerne vil jeg dels lave en før og efter måling på antal solgte enheder, dels en spørgeskemaundersøgelse. Begge dele skal bruges som en indikation på, hvordan brugerne oplever værdien og kvaliteten af måltidssalaterne før og efter interventionen. Køkkenledelsens og stabens oplevelse af, om den ønskede forandring er opnået, vil jeg afdække gennem et afsluttende evalueringsmøde, der skal ligge to uger efter sidste interventionsdag.

Fokusgruppe-interview som metode

Til at undersøge i hvor høj grad de deltagende medarbejdere føler, at de har været inddraget i forandringsprocessen og har haft indflydelse på interventionsforløbet, har jeg valgt at afslutte projektet med to fokusgruppe-interviews. Interviewene er udført efter en fastlagt interviewguide (Bilag 9) og er audio-optaget, transskriberet (Bilag 10), (Bilag 11) og kodet. Der er ved citering i opgaven fra interviewene rettet i ordlyden de steder, hvor der har været sprogmæssige ukorrektheder, der enten forstyrrer læserens forståelse eller udstiller medarbejderen uhensigtsmæssigt.

Ifølge Bente Halkier kan et fokusgruppe-interview ses som en emnebestemt gruppe-diskussion. Det specielle ved denne undersøgelsesform er, at der i interaktionen mellem informanterne sker en fortolkning og en betydningsdannelse (Halkier, 2016). I det indeværende projekt betyder det, at selv om den enkelte deltager ikke på forhånd har været bevidst om, i hvilken grad vedkommende har været inddraget i forandringsprocessen, kan denne bevidsthed opstå igennem den dialog, der er i interviewet. På den måde er interviewene ikke kun en undersøgelse, men også en del af den skabende dialog fra det socialkonstruktionistiske teoriunivers (Gergen & Mellon, 2020).

Metoden er opbygget med dialog og relationelle interaktioner som det centrale, hvilket gør at erfaringer og tavs viden kan blive sprogliggjort og gjort til data. Den indeholder dog også en risiko for en vis social kontrol, hvor visse holdninger forbliver usagte, fordi de ikke passer ind i den styrende dagsorden (Halkier, 2016).

Opsummering på teori og design

Opsummeret viser teori- og designafsnittet, at der teoretisk kan designes en forandringsintervention til køkkenet på Sygehus Lillebælt, der sikrer at medarbejderne inddrages og får ejerskab for forandringsprocessen. Interventionen skal baseres på en socialkonstruktionistisk ontologi, hvor deltagerne, gennem dialog, skaber den ønskede fremtid. Til at forme forandringsprocessen benyttes Change Laboratory-interventionen, hvor medarbejdere selv definerer problemerne og udvikler løsningerne gennem Vygotskys dobbelt-stimuli-metode. CL er en omstændelig og resursekrævende interventionsmetode, der kan være vanskelig at benytte, men metoden kan med fordel tilpasses til den kontekst, hvor den skal bruges (Skipper et al., 2020). Jeg vil i interventionsdesignet trække på elementer fra aktionsforskningsparadigmet. Jeg vil i indeværende projekt tillægge forskeren en mere aktiv rolle, hvor denne bidrager med relevant viden og erfaringer til at definere problemet og skabe løsningerne.

I interventionen deltager en arbejdsgruppe på 7 medarbejdere, der til dagligt arbejder med den aktivitet der ønskes ændret og en koordineringsgruppe på fem stabsansatte, der har et koordinerende ansvar.

Interventionen opstartes med to møder for at indføre deltagerne i de teoretiske og metodiske overvejelser, og for at igangsætte den udviklende dialog. Første møde vil kun være for koordineringsgruppen og har til formål at sikre de nødvendige resurser. Andet møde er for hele holdet og vil indeholde en inspirationsworkshop. Efter opstartsmøderne vil der være 9 CL-sessioner i henholdsvis Vejle og Kolding à 30 - 45 minutter, hvor den endelige CL-intervention vil finde sted. Interventionen afsluttes med to fokusgruppe-interviews med arbejdsgruppen i Vejle og Kolding samt et evalueringsmøde med koordineringsgruppen.

Analysen og interventionsforløbet

I det følgende afsnit vil jeg besvare undersøgelsesspørgsmål 3:

Hvordan kan en konkret forandringsintervention faciliteres, så det sikres, at medarbejderne inddrages i hele forandringsprocessen?

Jeg vil fremstille og analysere de forskellige faser i det interventionsforløb, hvori forandringsdesignet blev realiseret. Fase 1 i analysen omfatter de to opstartsmøder samt 1. workshop. Jeg vil beskrive afviklingen af møderne og analysere udbyttet af den praktiske udførsel op mod det teoretiske grundlag. Den indsamlede empiri der indgår i denne del af analysen, består af feltnoter, der er taget under møderne og retroperspektivet samt et mødereferat (Bilag 7), (Bilag 12). Fase 2 består af en analytisk gennemgang af Change Laboratory-sessionerne. Oprindeligt bestod forløbet af 9 sessioner i både Vejle og Kolding, men af driftsmæssige årsager blev den 5. session i Vejle annulleret. Empirien til analysen i fase to består af feltnoter, der er taget undervejs på sessionerne (Bilag 13). Fase 3 er anden workshop og fællesmøde. Fremgangsmåden er her den samme som i fase 1, hvor jeg vil beskrive afviklingen af workshopen og analysere på udbyttet. Empirien består ligeledes her af feltnoter og referat (Bilag 8), (Bilag 14). Fase 4 i analysen er to fokusgruppeinterviews med de deltagende medarbejdere. Interviewene er audiooptaget og transskriberet (Bilag 10), (Bilag 11). Fase 5 udgør en analyse af den spørgeskemaundersøgelse, der måler på forbrugernes vurdering af salaternes kvalitet (Bilag 15), (Bilag 16). Analysen består af en kvantitativ del med en før og en efter måling på en skala fra 1 – 10 og en mere kvalitativ og reflektorisk del, hvor der vil blive analyseret på de skriftlige kommentarer.

Jeg vil som analyseværktøj benytte den teoretiske og metodiske ramme, der tidligere i studiet blev udledt fra det socialkonstruktionistiske teorikompleks, virksomhedsteori og Change Laboratory-interventionsmetoden. Der vil indgå to parametre i analysen:

- Forandring mod en mere bæredygtig drift
- Medarbejderinddragelse i forandringsprocessen

Fase 1: Interventionens opstart

Interventionen blev sat i gang med to opstartsmøder, den første som et dialogmøde, den anden som en kombination af et dialogmøde og en praktisk workshop. På det første møde deltog en koordineringsgruppe bestående af en produktionskoordinator fra hver af de tre matrikler, der hører under køkkenet og en produktionsfacilitator fra henholdsvis Vejle og Kolding. På det andet møde deltog en arbejdsgruppe

bestående af 7 medarbejdere fra de tre matrikler samt den førnævnte koordineringsgruppe. Alle deltagerne arbejder enten i grøntafdelingerne eller har en styrende rolle i produktionen.

Begge møder havde til formål at introducere projektets teoretiske og metodiske ramme, forventningsafstemme og få åbnet for den udviklende dialog. Møderne skal desuden ses som opstarten på den ønskede forandringsproces, hvor målet er at udvikle driften i en mere bæredygtig retning. Til at introducere Change Laboratory-metoden og dens tre flader, blev der anvendt en flipover-tavle med virksomhedssystemet på den ene side og fladen til handleplanen på den anden. Spejlet blev præsenteret i en Power Point og bestod af udtalelser fra kunder og ledelse samt billeder af det nuværende produkt og inspiration til et fremtidigt produkt.

1. opstartsmøde

Mødet med koordineringsgruppen omhandlede, udover et indblik i metodevalg, hovedsageligt samarbejdsaftalen, og hvordan der kan bakkes op om den kommende forandringsproces (bilag 6). Valget af metode blev modtaget med interesse og velvilje. På mødet blev det desuden aftalt, at alle i koordineringsgruppen har et ansvar for at være opsøgende og deltagende i processen, og at alle vil være med på de ugentlige sessioner, når det er praktisk muligt. For at bakke op om processen aftaltes det, at der skulle være et særligt fokus på dialogen mellem de forskellige køkkenafsnit, og på hvem der har ansvaret for slutproduktet.

For at kunne evaluere på kvaliteten af det nuværende og kommende produkt blev vi enige om, at der skulle laves en spørgeskemaundersøgelse til kantinens brugere (Bilag 15), og at de involverede medarbejdere og stabsansatte skal høres. Spørgeskemaundersøgelsen blev udviklet af undertegnede i samråd med de to produktionskoordinatører fra Vejle og Kolding, og vil blive brugt til at undersøge hvordan brugerne vurderer salaternes kvalitet, henholdsvis før og efter interventionen. Ideen om at kunne måle kvaliteten ud fra antal solgte enheder blev vi enige om at undlade. En måling på før og efter salg vil ikke være retvisende, da sortiment og tilgængelighed ikke vil kunne sammenlignes pga. to år med Covid-19 nedlukninger. Ud over at række ud efter respons fra kantinernes brugere vil en eventuel kvalitetsforbedring af produktet blive vurderet ud fra den løbende dialog med medarbejdere og ledelse samt dialogen fra de to fokusgruppeinterviews med medarbejderne.

På tidspunktet for koordineringsmødet var den organisatoriske støtte allerede sikret på et stabsmøde. Mødet var derfor i højere grad en invitation til at involvere sig i det praktiske forløb og til at bakke op om forandringsprocessen og de involverede medarbejdere. Alle på mødet tilkendegav, at de var indstillet på at bidrage med den nødvendige opbakning, og at de kunne se ideen med interventionens form og metoder.

2. opstartsmøde

Det 2. opstartsmøde med workshop var interventionens formelle startskud. Mødet startede med en præsentation af projektets tidsplan og en gennemgang af interventionens mål og metoder. Interventionens mål blev præsenteret som en del af spejlet, der i CL-metoden repræsenterer en afspejling af den interne og eksterne respons på både det nuværende og det ønskede produkt. Målet blev italesat som et ønske om at kunne inspirere brugerne af kantinen til at vælge mere grønt samt at højne kvaliteten på måltidssalater og salater til kantinerne på følgende punkter:

- Større variation
- Flere tilberedte komponenter i salaterne
- Bedre kvalitet på indhold
- Mere fokus på smag og mundfølelse
- Flere bælgfrugter

For at undgå at dialogen blev fanget i et degenerativt spor, blev der i oplægget lagt mere fokus på, hvad der ønskes af det fremtidige produkt, end på hvad der er problemet med det nuværende.

Et centralt element i projektets teoretiske ramme er, at en handling altid er medieret af kulturelt betingede artefakter (Engeström & Sannino, 2010). I en CL-intervention tager denne medierende faktor afsæt i organisationens eller gruppens eget virksomhedssystem (Engeström et al., 1996). Metoden med at analysere organisationen gennem virksomhedsteori i et fælles forum blev modtaget som en svær, men spændende øvelse. Visse dele føltes næsten for elementære til, at det var nødvendigt at skrive dem op på tavlen, som fx at udbuddet i kantinen påvirker måden vi arbejder med produktet på. Andre dele, som det at adskille handling og aktivitet i objektbegrebet, kan virke for abstrakte. Måden hvorpå vi håndterede teoriens kompleksitet bestod i at holde dialogen praktisk orienteret. Vi talte om viden og kompetencer som værktøjer frem for artefakter og objektet som vores opgave. Den opgave eller aktivitet vi endte med blev: at lave gode og spændende salater med smag, farve, god mundfølelse, variation og grønne proteiner.

Gennemgangen og analysen af eget virksomhedssystem skal i indeværende intervention ses som en måde til at hæve dialogen op på et mere reflektorisk plan. Fra udelukkende at se på hvad der kan forbedre produktets kvalitet til, hvad vi har i vores system, der hæmmer eller fremmer en udvikling hen mod et forbedret produkt. Vi havde gennem dialogen et særligt fokus på elementet om arbejdsfordeling, da netop arbejdsfordeling spiller en vigtig rolle i forhold til samarbejde.

En del af 2. opstartsmøde foregik som en praktisk workshop, hvor vi var i køkkenet. Programmet for køkkenseancen var sat til tre timer med produktion af forskellige salatkomponenter, færdiggørelse af måltidssalater ud fra de producerede komponenter og indtagelse af en frokost bestående af disse salater. Ideen med workshoppen var at udfordre rammen for, hvad der kan og skal være i en salat, og derved udvide mulighedshorisonten for aktiviteten. Udover nogle konkrete værktøjer i form af metoder og opskrifter, bød seancen på en dialog om de forskellige smage og teksturer der opnås ved forskellige tilberedningsmetoder, samt hvordan de kan sammensættes. Samlet set skal den praktiske del af workshoppen fungere som inspiration og medierende artefakt for opstarten af forandringsprocessens handleplan.

Efter køkkenseancen blev arbejdet med handleplanen igangsat. Målet var at få skabt en plan, der bakkede op om den ønskede kvalitetsforbedring af køkkenets salater og udviklingen af en mere bæredygtig drift. Det blev vedtaget, at der skulle arbejdes med en selvstændig plan for grøntafdelingerne i henholdsvis Vejle og Kolding. Delingen kom af et ønske om at kunne lave lokale tiltag. Køkkenet i Middelfart er mindre og er kun perifert med i interventionen, hvilket betyder at de ikke skal lave en forandringsplan i denne omgang.

Handleplanen skal ses som et dynamisk værktøj, der ændrer og udvikler sig gennem hele interventionen (Engeström et al., 1996). I indeværende projekt har handleplanen været brugt til at beskrive de tiltag der skulle arbejdes med frem til næste møde. Tiltagene kunne være alt fra små praktikaliteter som en ny tilberedningsmetode, til ideer til at forbedre samarbejdsstrukturen. De tiltag der blev aftalt at igangsætte på dette første møde kan sættes op i følgende hovedpunkter.

- Flere bagte og syltede komponenter i salaterne
- Bedre styr på, hvad der kommer i bakkerne, så de tanker der ligger bag den enkelte salat, kommer med hele vejen ud til kunden
- Sikre at der er nogle, der tager ansvar for det færdige produkt
- Der skal arbejdes med at opbygge en bedre dialog med kantinen, der dels sælger produkterne, dels overtager noget af sluttilberedningen af deres egne salater
- Produktionsrammen skal tilpasses, så den kan støtte op om den kommende udvikling
- Vi skal gennem ugemøder og nyhedsbreve informere om vores udviklings arbejde

Den afsluttende konklusion er, at det med støtte i forandringsdesignet og efter to opstartsmøder er muligt at igangsætte en CL-intervention i køkkenet på SLB. Den teoretisk ramme og interventionsformen er blevet præsenteret og accepteret. De medierende artefakter i form af indblik i eget system og nye mulige handlinger er blevet sat i spil til at løse opgaven, og det første udkast til en handleplan er blevet vedtaget.

Fase 2: Change Laboratory-sessionerne

Rygraden i interventionen var en række ugentlige sessioner i køkkenerne på Vejle og Kolding Sygehus med deltagelse af de medlemmer fra henholdsvis arbejdsgruppen og koordineringsgruppen, der var til stede i køkkenet på dagen. Arbejdsgruppen bestod begge steder af tre medarbejdere fra grøntafdelingen. Koordineringsgruppen bestod af en stabsansat samt en medarbejder med en faciliterende rolle. Det var ikke altid muligt at samle hele gruppen til hver session, da der i perioden også skulle afvikles ferie og fridage fra weekendvagter. Når det var muligt, var det desuden meningen, at en køkkenmedarbejder og en koordinator fra køkkenet i Middelfart skulle deltage, hvilket dog i dette projekt blev begrænset til de to workshops. Sessionerne havde fokus på produktet: hvordan er produktet i dag? Hvilket produkt ønsker vi at få? Hvordan opnår vi det, og hvilke forhold er der i vores system der hæmmer eller fremmer den ønskede udvikling? Som beskrevet i designafsnittet blev sessionerne opbygget over de tre flader fra CL-interventionsmetoden. På sessionerne i første del af interventionen var der et fokus på at igangsætte forandringen, på anden del var fokusset på forankringen af de forskellige tiltag. Processen i de to køkkener vil i analysen blive behandlet som to selvstændige forløb.

De forskellige emner, dialoger og tiltag fra CL-interventionen vil blive analyseret ud fra følgende tre temaer:

- Rammen for produktet
- Arbejdsfordeling og ejerskab
- Planlægning af produktion og samarbejde

Rammen for produktet - Kolding

Rammen for det produkt der skulle udvikles på, var et område vi var inde på fra starten af, og noget vi i interventionen gentagende gange vendte tilbage til. Produktet kan i indeværende projekt kort beskrives som måltidssalater der sælges i bakker af 280g, og salater der sælges i løsvægt fra en buffet. Rammen bestod af et ugentligt rul, forstået på den måde, at der var en bestemt type salat til hver dag, samt nogle regler, fx at der ikke måtte bruges hvide ris eller kartofler. Allerede på første session viste det sig, at der var en del uoverensstemmelser mellem den ramme for produktet der var sat af staben og den plan grøntafdelingen fulgte.

Set ud fra et virksomhedssystemisk-perspektiv, er rammen en del af de kontekstuelle forhold, der udgør den nederste del af virksomhedssystemet. En uoverensstemmelse mellem den ramme der forventes og den ramme der i praksis bliver brugt, vil skabe spændinger og misforståelser. Spændingerne i indeværende projekt kom til udtryk i en frustration over, at de skemaer der var for dagens produktion, ikke kunne følges, og at der ikke var nogen der havde det samlede overblik. Hvilket betød, at der ikke var klarhed over, hvad

der var systemets aktivitet. I dialogen om denne uoverensstemmelse kom det desuden frem, at der var uklarhed om, hvad der var den reelle ramme, og hvad der var selvopfundne regler.

Første skridt til en løsning blev at få tydeliggjort, hvilke regler der skulle følges, og hvilke regler, der blot havde en vejledende karakter. Dernæst blev vi enige om at arbejde på at få lavet en ny ramme. En ramme der dels var struktureret nok til at kunne hjælpe med at skabe et overblik og dels være fleksibel nok til at kunne håndtere rester.

I første omgang fik vi lavet et skema, hvor salatrullet passede til produktionen, og der var felter til at kunne planlægge mere præcist, hvad der skulle laves den enkelte dag. Udarbejdelse af en ramme og et skema der kan være en hjælp til at planlægge og skabe variation, er stadig i proces hvor forskellige løsninger bliver afprøvet og rettet til.

Arbejdsfordeling og ejerskab, - Kolding

Arbejdsfordelingen var det område, hvor der fra starten var de største spændinger og misforhold, der hæmmede den ønskede udvikling. Det tydeligste eksempel var arbejdsfordelingen ved produktion af en måltidssalat. Som nævnt ovenfor var der lavet en ramme for salaterne, der blandt andet indeholdt en plan for, hvilken type salat der skulle laves den enkelte dag. Men planen blev ikke fulgt og ingen fulgte op på hvorfor. Nogle vidste ikke, der var en plan, andre troede faktisk at planen blev fulgt, og andre igen sagde bare, at den havde de aldrig brugt. Selve produktionen foregik ved, at grøntafdelingen lavede to-tre blandede salater, efter hvad de havde tid og lyst til, og efter hvad der var i kølerummet. Der var altid en salat med korn eller bælgfrugter og en anden der mindede om en form for råkost. Efterfølgende blev salaterne sendt videre til kantineafdelingen, der gjorde salatbakkerne færdige ved, mere eller mindre tilfældigt, at anrette salaten i bakker og tilsætte en form for protein. Der var ikke rigtig nogen overlevering om, hvad der var tænkt, eller hvordan bakkerne skulle se ud. Der blev generelt ikke kommunikeret ret meget om produktet. En arbejdsfordeling, der resulterede i, at der ikke var nogen der tog ansvar eller ejerskab for slutproduktet. Den form for ansvarsfornegtelse vil være problematisk og skabe både spændinger og utryghed i et hvert produktionssystem.

Løsningen på problemet var ikke ligetil. Den indebar en dialogisk og eksperimenterende fremgangsmåde, der løb over hele interventionen. Den umiddelbare løsning med at arbejde på at få en bedre overlevering krævede ikke bare, at der på dagen blev afsat tid til at give opgaven videre, det krævede en markant ændring i aktiviteten. For at kunne give en fyldestgørende overlevering af opgaven med at færdiggøre måltidssalaterne, skulle der fra grøntafdelingen være en plan for det færdige produkt. Hvilket der ikke var på daværende tidspunkt. Grøntafdelingen lavede salaterne, men overlod ansvaret for at samle dem til et færdigt produkt til den afdeling, der overtog opgaven. Overleveringen blev yderligere vanskeliggjort af, at det ikke

var en bestemt person, der overtog opgaven, men at det skiftede alt efter hvem der havde fået opgaven den pågældende dag.

I virksomhedsteori skal produktet ses som det outcome, der kommer af gruppens aktivitet, dvs. selve det gruppen er samlet om. I dette tilfælde kan problemet ses som en uoverensstemmelse i, hvornår grøntafdelingens aktivitet stopper. Er det når de blandede salater er givet videre til kantineafdelingen, eller rækker den helt ud til kunderne?

Som en del af løsningen på det manglende ejerskab for slutproduktet blev det i første omgang aftalt, at grøntafdelingen skulle overtage ansvaret for hele den praktiske del for derved at kunne styre processen fra start til slut. Dette indebar at grøntafdelingen nu skulle stå for at planlægge, hvordan det færdige produkt skulle være, forarbejde det og gøre det klar til salg. En ændring i arbejdsfordelingen der havde den betydning, at grøntafdelingen nu havde det fulde ansvar for det færdige produkt.

Planlægning af produktion og samarbejde, - Kolding

Produktionsplanlægningen er et område, der stadig skal udvikles på. Som et led i at grøntafdelingen overtog det fulde ansvar for produktet, medfulgte opgaven med at få planlagt, hvad dette produkt skulle bestå af. I første omgang blev det besluttet at lave en fælles planlægning med kantinepersonalet. Et forsøg der dog blev indstillet igen, da det dels var svært at finde et tidspunkt, hvor det var muligt, dels ikke gav det ønskede resultat. Næste model blev, at to af medarbejderne fra grøntafdelingen skulle påtage sig opgaven med at planlægge salaterne. Ideen bag denne model var at samle ansvaret et sted for bedre at kunne styre processen. Modellen er stadig på forsøgsstadiet, men i skrivende stund er det lykkedes at indarbejde en plan for produktionen, der i langt højere grad end før sikrer et mere gennemtænkt produkt af bedre kvalitet og med større variation. For at lette både planlægning og produktion, arbejdes der desuden med at få udviklet opskrifter og at få inddraget emner fra patientmenuen.

I eksemplerne kan det ses, hvordan dialogen hjælper med at belyse problemets karakter, dets oprindelse og hvilken løsning deltagerne selv mener er den rigtige. I forhold til problemet med det manglende ejerskab for produktet, bliver det tydeligt hvordan ekspansiv læring og Engeströms læringscirkel kan bruges til at skabe nye muligheder, der ikke kunne ses før interventionen (Engeström & Sannino, 2010). Der var en frustration over, at ansvaret for produktet blev skubbet rundt og ingen ville tage det. Løsningen kunne ikke findes i den daværende ramme og arbejdsfordeling, hvilket fremtvang en redefinering af rammen, hvor opgaver og ansvar blev relokeret. En løsningsmodel blev designet, afprøvet, evalueret, rettet til og afprøvet på ny. Modellen var ved interventionens sidste session i implementeringsfasen.

Rammen for produktet, - Vejle

På samme måde som i Kolding var der i Vejle en uoverensstemmelse mellem produktionsplanen og den faktiske produktion. Misforholdet skabte dog ikke nær de samme frustrationer og spændinger som i Kolding, da der var en anden opbygning af produktionskæden. I Vejle stod grøntafdelingen selv for at færdiggøre bakkerne med måltidsalater og havde derfor ikke de samme udfordringer med overlevering og videregivelse af ansvaret for det færdige produkt. For at opnå harmoni mellem produktionsrammen og den praktiske udførelse benyttede grøntafdelingen en eksperimenterende fremgangsmåde, hvorefter rammeplanen blev revideret. Det eksperimenterende bestod dels i at videreudvikle salaternes indhold, dels i at afprøve hvilken ugedag den enkelte salattype passede bedst til i forhold til den resterende drift.

Dialogen om hvor fast en ramme, der er behov for, og hvor stringent den skal følges, er stadig igangværende. Rammen skal være styrende og støttende for at sikre kvaliteten og hjælpe med at gøre opgaven overskuelig, og på samme tid give plads til kreative ideer. Løsningen er pt. at den faste ramme ikke må være for dominerende, men at der i hverdagen skal planlægges fra uge til uge, og at der i ferieperioderne skal laves en fast plan med opskrifter og mængder.

Arbejdsfordeling og ejerskab, – Vejle

Vi har hele vejen gennem interventionen arbejdet ud fra tesen om, at ejerskab er en vigtig faktor for at opnå målet om en bedre kvalitet på salaterne. Ejerskab for produktet og processen vil med virksomhedsteoretiske briller være et af de artefakter, hvorigennem den fælles aktivitet bliver medieret, og vil påvirke produktet. Den empiri jeg har indsamlet gennem CL-sessionerne, siger ikke direkte noget om, hvordan følelsen af ejerskab har udviklet sig gennem projektet. Men den siger, at der i gruppen fra Vejle er en bred enighed om, at der er sket en markant forbedring af produktet, og at det er noget kunderne, er glade for. Hvilket indikerer, at der er sket en udvikling i de medierende artefakter.

Planlægning af produktion og samarbejde, - Vejle

Hele vejen igennem interventionen har der fra grøntafdelingen i Vejle været et ønske om at forbedre og udvide samarbejdet med kantinepersonalet. Kantinen i Vejle har to udsalgssteder. Personalekantinen der er en decideret kantine med køkken, og Oasen der fungerer som et udleveringssted. De to forskellige salgssteder giver forskellige muligheder for at udvikle samarbejdet. I forhold til kantinen blev det relativt hurtigt i processen aftalt, at de skulle have mulighed for at bestemme den ene af deres to salater, samt at der skulle arbejdes på, at de selv skulle færdigtilberede flere grøntsager som en varm garniture. Kantinen er på nuværende tidspunkt begyndt at komme med ønsker til dagens salater, men er endnu ikke klar til at gå videre med selv at stå for sluttillæberingen af elementer til salaten. I forhold til et virksomhedsteoretisk perspektiv rammer grøntafdelingens udviklingsambitioner ind i et andet virksomhedssystem, der endnu ikke er klar til at håndtere grøntafdelingens ønsker til det nye fælles objekt.

I Oasen er der ikke mulighed for at tilberede mad, og den mad der sælges, skal så vidt muligt, være pakket på forhånd for at undgå kødannelse. En af de udfordringer der her har givet spændinger, er tilpasning af mængder. En for stor produktion giver for meget madspild, og en for lille giver utilfredse kunder. Et løsningsforslag der kom frem sidst i interventionen, var at sende forskellige elementer ned til Oasen, så der kunne blive lavet flere måltidssalater hvis det blev nødvendigt. Forslagets succes bygger på, at der skal være en god kommunikation og overlevering, hvilket er et af de fokusområder grøntafdelingen har til den videre udvikling.

Konklusionen er, at der både i Vejle og i Kolding var en uoverensstemmelse mellem produktionsrammen og den faktiske produktion, hvilket betød at det var et område begge køkkener arbejdede med fra starten af interventionen. I Kolding var arbejdsfordelingen for produktionen af måltidssalater et område, der skabte spændinger og frustrationer. Resultatet blev, at grøntafdelingen overtog styringen for hele processen. I Vejle var der stor fokus på at udvikle produktet og på at etablere et bedre samarbejde med kantinen. Holdet i Vejle er selv af den holdning, at deres produkt har forbedret sig markant. Samarbejdet med kantinen er stadig under udvikling.

Workshop 2

Forud for interventionens 2. workshop blev første del af interventions-forløbet evalueret på et koordineringsgruppemøde. Målet var at sikre, at effekten af interventionen var som tilsigtet, og at medarbejderne blev inddraget i processen. På mødet blev vi enige om, at udviklingen gik i den rigtige retning, og at metoden med et 30 - 45 minutters ugentligt dialogmøde støttede godt op om den ønskede proces.

Workshoppens praktiske del havde til formål at give deltagerne nogle værktøjer til at udvikle deres produkt i forhold til smag og variation samt at styrke gruppedannelsesprocessen. Arbejdet med at samle de to afdelinger til en socialgruppe er en længerevarende proces, og resultaterne vil ikke nødvendigvis kunne ses i løbet af indeværende intervention. På workshoppens dialogmøde talte vi første del af interventionen igennem, og kom frem til at vi havde fået igangsat en forandringsproces, og at der virkeligt var sket en udvikling af produktet. Vi blev enige om, at interventionen skulle fortsætte i den form den havde med de ugentlige sessioner, og at der fremadrettet skulle være fokus på at forbedre planlægningen af salaterne og samarbejdet med kantinen. I forhold til hvordan deltagerne ser den fælles aktivitet, er der sket en udvikling fra workshop 1. På den 1. workshop var fokusset på hvordan grøntafdelingerne kunne forbedre produktets kvalitet ved at forbedre de elementer, der indgår i produktet. På den anden workshop var fokusset flyttet, til hvordan produktets kvalitet kan forbedres gennem samarbejde og planlægning af den fælles aktivitet.

Analyse af fokusgruppe-interviews

For at kunne analysere på i hvor høj grad de involverede medarbejdere føler, at de har været inddraget i forandringsprocessen, afsluttes interventionen med to fokusgruppe-interviews. Informanterne var de 6 køkkenmedarbejdere fra henholdsvis Vejle og Kolding. Der var desværre et afbud til det ene interview. Interviewene foregik i lokaler der var tilknyttet køkkenerne, og gruppen blev delt efter medlemmernes arbejdslokalitet. Formålet med denne deling var at skabe et trygt miljø, hvor dialogen var rettet mod, hvordan informanterne havde oplevet at være en del af deres egen forandringsproces, og ikke på hvordan de forholdt sig til de andres. Jeg vil ud fra den empiri, der kom frem efter de to interviews analysere på følgende temaer:

- I hvilket omfang de deltagende medarbejdere har en oplevelse af, at der i interventionsperioden er sket en forandring i forhold til produkt, arbejdsopgave og samarbejde
- I hvilken grad de deltagende medarbejdere har en oplevelse af, at de har været inddraget i forandringsprocessen

Forandringen

I empirien fra de to fokusgruppe-interviews, ses det tydeligt, at de involverede medarbejdere har haft en oplevelse af, at der er sket en forandring. De har set det som en opgave, der skulle løses, og det har de gjort "men det sku' lykkes, og det har det gjort" (medarbejder 4, fokusgruppe-interview).

Der er ifølge informanterne i dag mere fokus på tilberedninger, sammensætninger, udseende og tilsmagning, og begge afdelinger tænker mere over, hvordan salaterne skal sammensættes. Vejle afdelingen mener, at deres produkt har fået et stort løft. De siger, at de er blevet bedre til at vise deres håndværk, og at det kan ses i produktet. De eksperimenterer mere og får andre smage frem ved at fx at bruge ramsløgsmayonnaise og stegte grønne asparges.

"vi kan fx tage kartoffelsalaten i dag [...] det var en kartoffelsalat med ramsløgsmayonnaise, og der skulle nogle asparges i jo, der kunne man have valgt bare at have dem rå grønne asparges i, de blev så lige lynstegt på en pande, for der får man en helt anden smag" (medarbejder 4, fokusgruppe-interview)

I Kolding er der en klar fornemmelse af, at produktet er blevet mere varieret og interessant ved fx at bruge elementer fra patientmenuen som æggekage med hytteost. De oplever, at produktet sælger bedre, der er mindre mad til overs, og specielt på antallet af solgte vegetariske enheder ser de et fremskridt. En udvikling der støtter op om udviklingen at en mere bæredygtig drift, og som de håber at kunne fastholde og videreudvikle på.

”Jeg håber da, at vi kan fastholde det, at der er variation i salaterne på en anden måde, end der har været. Så det håber jeg, at vi kan fastholde. Og så håber jeg da også, at vi lige så stille og roligt kan øge mængden af vegetariske måltidssalater. Det kunne da, i bæredygtighedens tegn og sådan” (medarbejder 1, fokusgruppe-interview).

Rammen for produktet og opgaven er blevet mere tydelig og er blevet et arbejdsredskab, frem for bare at skabe forvirring. Både Kolding og Vejle afdelingerne er inde på, at de er blevet mere fælles om at planlægge. Der bliver talt mere om opgaven, og Kolding afdelingen udtrykker, at de er blevet mere som en lille gruppe, hvor der opstår en synergieffekt af, at der er flere der virkeligt er inde i tingene. Der er kommet mere styr på, hvor meget der skal produceres, og der er flere der tager et ansvar for produktet. Begge afdelinger er inde på, at deres samarbejde med kantinen er forbedret, og at de blevet bedre til at inddrage deres kollegaer i at vurdere og tilsmage salaterne.

”det giver jo også lidt sådan, når de kommer forbi også selv om de kommer uopfordret og kommer gående forbi og siger ej det ser lækkert ud i dag. Altså det giver også lige sådan et kick. At. Yes – det var noget godt noget vi har fået lavet” (medarbejder 5, fokusgruppe-interview)

En tydelig indikation på at der er sket en ændring i den fælles aktivitet, er måden hvorpå deltagerne ser og forstår opgaven. Begge afdelinger oplever, at opgaven er blevet større, og at den rækker udover det, de selv laver. Der er et større fokus på at sparre og kommunikere med køkkenets andre afdelinger, og planlægningsdelen fylder væsentligt mere og involverer flere. Kolding-afdelingen er inde på, at opgaven er blevet mere krævende, men også at det forhåbentligt bliver mindre stressende, når der oparbejdes mere rutine.

”Vi skal lige pludselig tænke hele tiden, og det er vi jo ikke vant til [...] før kunne vi bare lægge hovedet ude i omklædningen. Det kan vi ikke helt mere nu” (medarbejder 1, fokusgruppe interview).

Inddragelse

Medarbejderne fra begge køkkener mener selv, at de i høj grad har været inddraget og har haft indflydelse på forandringsprocessen. De har haft indflydelse på, hvad der skulle ske, og hvem der skulle gøre hvad. Det har været medarbejdernes ideer og tanker, der har været det styrende, det er dem der har fået forandringsprocessen til at køre. Ifølge medarbejderne fra Vejle har de haft indflydelse på alt, på nær den tid der var afsat til projektet.

”Altså, det er jo vores ideer og vores tanker” (medarbejder 5, fokusgruppe-interview)

Medarbejderne har gennem interventionsforløbet selv valgt, hvilke problemstillinger de ville fokusere på, og hvilke tiltag de ville afprøve som en del af løsningen. Kolding-afdelingen har fokuseret på at skabe en ramme, der vil kunne bruges som en støtte i den daglige produktion, men også på at få styr på arbejds- og ansvarsfordelingen. De har i processen påtaget sig et større ansvar for både produktets kvalitet og den producerede mængde, hvilket jeg mener viser, at de har taget opgaven til sig, og at de viser et ejerskab, der ikke eksisterede før interventionen.

”vi har brugt meget af vores tid på at finde ud af, hvem der gør hvad, og hvad der skal i bakkerne” (medarbejder 3, fokusgruppe-interview)

I Vejle har de arbejdet med at forbedre produktet ved at eksperimentere med smage og tilberedningsmetoder. De er blevet mere åbne for at inddrage deres kollegaer som de dels rækker ud til på personalemøder, dels inviterer ind til at se og smage, hvad de laver i det daglige. De vil fremadrettet arbejde på at skabe et system, der kan sikre, at den kvalitet de er nået frem til kan holdes, når der er andre der skal overtage opgaven. Dette er udtryk for ansvarsfølelse og demonstrerer ejerskab for den udvikling, der har været.

”Og derfor skal vi også, være tro mod det projekt her, på den måde at vi også er nødt til at se de faldgruber der evt. kan komme [...] Sådan at det ikke falder ned i det gamle spor igen. Ja, og det har vi allerede nu tænkt hvordan, det ikke sker – altså vi falder tilbage igen” (medarbejder 4, fokusgruppe-interview).

Udover en følelse af at have været inddraget har medarbejderne en oplevelse af, at der i projektet var plads til at de kunne prøve sig frem og rette til eller ændre retning, hvis der er noget der ikke virker. Fremgangsmåden med at deltagerne selv definerer, hvad problemet er, og gennem en eksperimenterende tilgang selv kommer frem til løsningerne, er et vigtigt element i interventionsmetoden. Det er her kimen til læringscirklen og den ekspansive læring bliver lagt. Det, at deltagerne selv skal finde og analysere på problemets karakter, giver mulighed for at stille spørgsmål til den praksis, der har skabt problemet. Derved åbner metoden op for, at der kan skabes en løsning, der ligger udenfor det, der blev anset som muligt før interventionen (Engeström & Sannino, 2010).

Dialogen fra de to fokusgruppeinterview peger desuden ind i, at det har været en socialproces. Det blev nævnt i begge afdelinger, at det var blevet gjort til deres projekt, og at processen har styrket fornemmelsen af, at de er én gruppe der arbejder efter det samme mål. Der har været plads til forskelligheder, og alle har kunnet byde ind med ideer og input.

”Vi er jo alle sammen forskellige. Men vi har budt ind med de forskelligheder, vi har. Og det synes jeg er en, det er en kanon ting.” (medarbejder, fokusgruppeinterview)

Spørgeskemaundersøgelsen

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen var, at den skulle fungere som en indikator på, om der i interventionsperioden var sket en kvalitetsforbedring af de salater, der sælges i kantinerne på Sygehus Lillebælt.

Formen på skemaet blev udviklet af undertegnede i samråd med de to produktionskoordinatorer fra koordineringsgruppen. Ud fra den viden koordinаторerne bidrog med, vurderede vi, at vi ville opnå den bedste svarprocent ved at udforme et kort skema, og at de svar vi fik ville blive mest repræsentative ved at uddele skemaet i kantinerne fremfor på mail. Skemaet blev uddelt af to omgange i både Vejle og Kolding. Første gang i begyndelsen af interventionen og anden gang umiddelbart efter interventionen. Perioden mellem de to omgange var 11 uger, og begge gange blev der uddelt ca. 50 skemaer hvert sted. I Kolding blev der målt på både salaterne fra kantinen og på måltidssalater på samme skema. I Vejle målte vi på måltidssalater i Oasen og på kantinesalater i personalekantinen, da salget er delt på den måde. Uddeling af skemaerne i kantinen i Kolding og i Oasen stod jeg selv for, mens det var en medarbejder fra kantinen i Vejle, der uddelte dér for at kunne gøre det samme dag.

Skemaet indeholdt fem spørgsmål om, hvordan brugerne vurderede kvaliteten af salaterne på en 1 - 10 skala, hvor 1 er meget ringe og 10 er helt fantastisk, med en recall periode på 1 måned. Der blev spurgt til: variation, udseende, tekstur, smag og den generelle kvalitet. Udover de fem spørgsmål var der et felt til kommentarer (Bilag 15). Tallene fra spørgeskemaerne viste, at salaternes udseende blev vurderet lidt lavere og den generelle kvalitet lidt højere end de resterende parametre (Bilag 16).

Tallene er i sig selv behæftet med en vis usikkerhed. Dels er det en relativ lille undersøgelse, dels er der mange faktorer, der kan spille ind på resultatet: Da interventionen startede, var vi på vej ud af en længere periode med Corona-nedlukninger. Kantinekonceptet er ændret fra før Covid-19, hvor der var en mere traditionel salatbar og priserne er steget. Der var flere brugere, der i anden omgang i Kolding kommenterede på, at de ønskede den "gamle" salatbuffet tilbage og en enkel sagde direkte, at det var blevet dyrt. Begge dele kan være en del af årsagen til en dårligere vurdering af salaterne.

Mere interessant end selve den gennemsnitlige vurdering, var spredningen i vurderingerne og de skriftlige kommentarer. Der var generelt nogle meget store spredninger på, hvordan brugerne vurderede salaterne, se besvarelserne på den generelle kvalitet i tabel 2. Eksempelvis går vurderinger fra 2. omgang i Oasen fra en der giver rene 2-taller, til en der giver en 9'er og 4 10-taller.

	1. måling		2. måling		Test for forskel
Vejle	N	Median (min-max)	N	Median (min-max)	P-værdi
Kantinesalater	15	8 (3-9)	5	8 (6-9)	0,58
Måltidssalater	32	6 (1-10)	46	6 (2-10)	0,37
Kolding					
Kantinesalater	20	6 (4-10)	20	6,5 (3-9)	0,18
Måltidssalater	21	6 (3-9)	24	6,5 (4-9)	0,33
N = antal besvarelser					
P-værdi beregnet med Wilcoxon ranksum test					

Tabel 2. Besvarelser på salaternes generelle kvalitet.

De skriftlige kommentarer spejler den spredte vurdering og går fra én, der synes at det er dejligt med en masse forskelligt indhold i hver enkel pakke, til en der synes at det er meget det samme og én der ønsker noget mere simpelt. Der er en del ønsker til et større udvalg og gerne en mulighed for at kunne blande selv.

Der blev i spørgeskemaet bedt om, at vurderingen skulle laves ud fra den sidste måned, hvor der kan have været gode og dårlige dage. Det er dog min overbevisning, at den spredte vurdering i højere grad skyldes forskelle i forventninger og præferencer. For at opnå en større indsigt, vil der med fordel kunne laves en undersøgelse af, hvad kunderne mener er god kvalitet. En undersøgelse, der ikke var mulig at lave indenfor indeværende projekts resurseramme.

Konklusion

Indledningsvis vil jeg beskrive de problemstillinger projektet søger at besvare, herunder metodevalg. Derefter vil jeg besvare selve projektets problemformulering gennem to tematikker:

- Hvordan opfylder det forandringsdesign, der er udviklet i indeværende projekt, de behov køkkenet på Sygehus Lillebælt har for at skabe en mere bæredygtig produktion?
- Hvilke resultater har projekt opnået med det udviklede forandringsdesign?

Forskellige rapporter fra blandt andet FN's klimapanel siger med al tydelighed, at hvis vi som art ikke bliver bedre til at holde hus med klodens resurser, risikerer vi at ødelægge den eneste Jord vi har. Det er essentielt, at vi finder en mere bæredygtig måde, hvorpå vi kan producere, det vi mener er nødvendigt for få dækket vores behov (IPCC, 2021).

Problemet med vores forbrugsadfærd og de miljømæssige konsekvenser den forårsager, er en problemstilling der bliver diskuteret både nationalt og internationalt. I Danmark har vi ved lov vedtaget, at vi i 2050 skal være klimaneutrale, og at vi skal fremstå som et foregangsland (Klima- Energi- og Forsyningsministeriet, 2021).

”Klimaudfordringerne er en global problemstilling. Derfor skal Danmark være et foregangsland i den internationale klimaindsats, som kan inspirere og påvirke resten af verden” (Klima- Energi- og Forsyningsministeriet, 2021).

I indeværende projekt har jeg valgt at se på, hvordan køkkenet på et dansk sygehus, gennem inddragelse af medarbejderne, kan opnå en mere bæredygtig produktion. Begrebet bæredygtighed bruges i en bred form, hvor der medtages både et økonomisk-, et socialt- og et miljømæssigt aspekt, hvilket har ledt frem til følgende problemformulering.

Hvordan kan medarbejderne i køkkenet på Sygehus Lillebælt inddrages i udviklingen af en mere bæredygtig drift?

Til at besvarer projektets problemformulering vil jeg, ud fra den kontekst hvori den ønskede forandring skal finde sted, opstille et forandringsdesign og afprøve det i et casestudie i køkkenet på Sygehus Lillebælt. Forandringsdesignet har fra socialkonstruktionismen et fokus på dialogen som et skabende værktøj, og rummer en praksis- og handlingsorienteret metoderamme, der er inspireret af Change Laboratory interventionsmetoden af Yrjö Engeström (Engeström et al., 96).

Hvordan forandringsdesignet opfylder forandringsbehovet

Køkkenet på Sygehus Lillebælt har behov for et forandringsdesign, der kan udvikle deres drift i en mere bæredygtig retning. Jævnfør organisationsbeskrivelsen i kontekstafsnittet skal køkkenet på SLB ses som en kompleks organisation med produktion på flere matrikler og med mange forskellige opgaver, hvilket betyder, at et forandringsdesign skal kunne rumme denne kompleksitet. Der er fra køkkenledelsens side desuden udtrykt et ønske om, at designet indeholder en høj grad af medarbejderinvolvering. De artikler der udgør projektets 'state of the art'-afsnit, beskriver, at forandringer skal ses som en social proces, hvor medarbejderne bidrager med værdifuld viden til processen, og at det er vigtigt at der skabes en følelse af ejerskab. Der er dog ingen af artiklerne, der inddrager medarbejderne i at designe løsningen, hvilket jeg mener er en mangel.

For at imødekomme behovet for at se forandring som en social proces, og for at kunne arbejde ud fra en virkelighedsforståelse, hvor det at skabe en forandring er en reel mulighed, har jeg valgt at konstruere forandringsdesignet med afsæt i socialkonstruktionismen. Ifølge det socialkonstruktionistiske teorikompleks ligger der et stort forandringspotentiale i at se muligheder og barrierer, som noget vi selv skaber (Gergen & Mellon, 2020). I socialkonstruktionismen er dialogen og det relationelle stærkt forbundet, dialog er altid noget relationelt. I mit forandringsdesign har jeg brugt den dialogiske handling som forandringsværktøj, og jeg inddrager medarbejderne i forandringsprocessen ved at inddrage dem i dialogen. Jeg bruger dialogen til at udfordre og bryde de konventionelle interaktionsmønstre ved fx at stille spørgsmål til de arbejdsgange og det produkt, de har. Der er derfor tale om en diskursiv invitation til at involvere sig. Ved at tale om hvordan vi som deltagere selv kan påvirke mulighederne for succes og ved at give plads til at se forskelligt på, hvad der er rigtigt og sandt, kan jeg bruge socialkonstruktionismen i forandringsarbejdet med at skabe ejerskab (Gergen & Mellon, 2020).

For at sikre at forandringsdesignet kan rumme organisationens kompleksitet og på samme tid inddrage medarbejderne i forandringsprocesserne, er den metodiske ramme konstrueret ud fra principperne fra virksomhedsteori (CHAT) og Yrjö Engeströms Change Laboratory-interventionsmodel.

CHAT bygger på ideen om, at en handling altid er medieret af nogle kulturelt betingede artefakter. I indeværende forandringsdesign bruges CHAT til at forstå og påvirke deltagernes handlinger (Engeström & Sannino, 2010). Den nyere udgave af CHAT favner hele det komplekse arbejdsfællesskab og de forskellige organisationsstrukturer. Enten som en del af de syv elementer i det enkelte system, eller som flere interagerende systemer (Skipper et al., 2020). I en CL intervention er det deltagerne selv, der gennem en analyse af produktet og deres eget virksomhedssystem, definerer problemets karakter og stiller

løsningsforslag. Dermed vil de deltagende medarbejdere være en del af hele forandringsprocessen. Drivkraften til at skabe forandringen kommer fra de spændinger og misforhold, der findes ved at analysere systemet og vil i de tilfælde, hvor der opstår en dobbelt-bind situation kunne skabe en mulighedsramme der ikke var der før (Engeström & Sannino, 2010). For at kunne tilføre viden og inspiration til interventionen, er der i designet indlagt to workshops. Ellers er designets opbygning med to opstartsmøder, 2 x 9 ugentlige CL-sessioner og de afsluttende interviews og samtaler en lang dialog om, hvordan der kan arbejdes hen mod en mere bæredygtig drift.

For at tilpasse forandringsdesignet til den kontekst, hvori den skulle foregå, er der i forhold til den originale CL-interventionsmetode fokuseret mere på at skabe handling end på at analysere på det nuværende, det historiske og det ønskede virksomhedssystem. Valget blev truffet ud fra en resursebegrænsning i den tid der var til rådighed. Det har hele vejen gennem projektet haft højere prioritet at inddrage medarbejderne i udviklingen af driften, end at analysere på problemets oprindelse. Den mangelfulde analyse kan dog ses som en svaghed for forandringsdesignet. En svaghed der i indeværende intervention har haft den betydning, at der langt ind i intervention har været forskellige opfattelser af, hvordan rammen for produktet skulle forstås, og om den blev fulgt. En misforståelse der evt. kunne have været undgået ved en mere dybdegående analyse, før interventionen blev igangsat.

Et område designet ikke tager hensyn til, er individets modstand mod forandring. Metoden følger den traditionelle aktionsforskning med fokus på konsensustanken, at hvis bare det er en demokratisk proces, så er alle med (Duus et al., 2012). Jeg ser det ikke nødvendigvis som en kritik af metoden, men som et punkt interventionisten og ledelsen skal være opmærksom på.

Resultaterne af interventionen

De medarbejdere der deltog i interventionen gav med al tydelighed udtryk for, at de havde været inddraget i forandringsprocessen. Deltagerne har selv defineret de problemer og barrierer, der har kunnet hæmme den ønskede udvikling. De har også formuleret deres egne ideer og tanker til løsningerne. Der er i processen sket en ændring i hvad medarbejderne ser som deres fælles aktivitet eller opgave. De viser et større ejerskab for både produkt, planlægning og produktion, og i begge grøntafdelinger har rammen for, hvad de anser som deres ansvar udvidet sig. I Kolding-afdelingen er opgaven gået fra blot at lave elementer til salaterne til at påtage sig hele ansvaret for det færdige produkt.

Medarbejdernes forandringshorisont har ændret sig i løbet af interventionen. Rammen for hvordan der skabes forandring er gået fra at fokusere ret ensidigt på produktet til at rumme hele processen. Hvor dialogen i starten af processen meget omhandlede, hvordan produktets kvalitet kunne hæves ved bedre tilberedning, tilsmagning eller sammensætning, endte den med også at indeholde planlægning og samarbejde.

Medarbejdernes forståelse af forandringsprocessen er gået fra at fokusere på de praktiske udfordringer som tid og udstyr eller personlige kompetencer til i højere grad at tænke relationelt, og finde løsninger i fællesskab. Ifølge en af de produktionsfacilitatorer der har deltaget, er der sket noget markant, det har været en rejse (bilag 13).

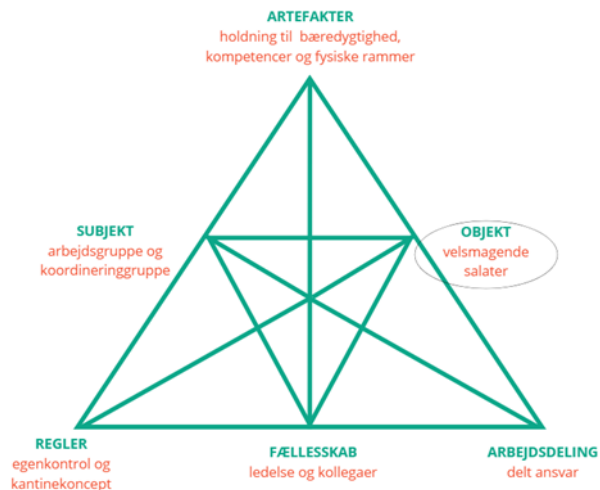
I begge afdelinger er der en klar holdning til, at deres produkt er blevet bedre. Det er blevet mere varieret, bedre tilsmagt, og der er større fokus på at levere et godt slutprodukt.

Resultatet fra spørgeskemaundersøgelsen viser ikke med samme tydelighed, at produktet er blevet markant forbedret. Tallene skal dog læses med det forbehold, at de kan være påvirket af andre faktorer end salatens kvalitet alene. Der har været en prisstigning i kantinerne, og konceptet for produktionen af salater har ændret sig. Før covid-19 var der en traditionel salatbar, i dag er der to slags færdige og blandede salater. Det der kan læses ud fra tallene er, at der er en stor spredning på, hvordan kunderne vurderer salaternes kvalitet, hvilket indikerer, at der er forskel på, hvad de forskellige kunder mener god kvalitet er, og at det derfor kan være svært at ramme alle, selvom salaterne varieres fra dag til dag.

Der er i processen sket en udvikling i, hvordan de to hold medarbejdere agerer som sociale grupper. I Vejle er de blevet mere fælles om at planlægge, og der er åbenhed for at alle byder ind med det, de nu kan. I Kolding har de en følelse af, at de er blevet mere som en gruppe, hvor der er en synergieffekt, ved at de tre medarbejdere i grøntafdelingen alle er mere inde i, hvad der sker og tager mere ansvar. Begge grøntafdelinger er desuden inde på, at deres samarbejde med kantinepersonalet er blevet forbedret, og at de er blevet bedre til at bruge og involvere deres kollegaer fra resten af køkkenet.

Der er i interventionen blevet igangsat en forandringsproces, hvis fulde potentiale ikke nødvendigvis kan ses endnu (Skipper et al., 2020). Medarbejderne håber selv, at de kan fastholde de forskellige tiltag fra forløbet og fortsætte den bæredygtige udvikling, de er begyndt på.

Jeg vil ikke kunne udelukke, at en del af den forandring der har været, kan skyldes den såkaldte *Hawthorne Effekt*, hvor det i højere grad er den opmærksomhed en intervention giver, end selve metoden, der skaber forandringen. Det jeg kan sige, er at den samlede empiri tydeligt viser, at der i interventionsperioden er sket en ændring i hele den komplekse arbejdsaktivitet og i alle virksomhedssystemets syv elementer.



Figur 7. Projektets virksomhedssystem ud fra general model (Engeström & Sannino, s. 6, 2010).

Regler og normer har forandret sig gennem en ændring af produktrammen og måden den tolkes på. Der er sket en ændring i samarbejdsformerne og måden, hvorpå grøntafdelingerne inddrager fællesskabet i at skabe et bedre produkt. Værktøjer og artefakter har ændret sig gennem ny inspiration, og ved at deltagerne har påtaget sig et større ansvar for både proces og produkt. Karakteren af den fælles aktivitet har ændret sig ved, at opgaven og ansvaret nu rækker længere ud end før interventionen og gennem en ændring i de medierende artefakter. Dette kan ses i systemets outcom. Subjektet bliver påvirket af de øvrige elementer og vil ifølge den systemiske tanke om, at alle elementer i en organisation påvirker hinanden, ændrer sig sammen med de andre. Interventionen har ændret måden, hvorpå medarbejderne tilgår opgaven, og hvilke muligheder de ser for både produktet og samarbejdet omkring processen.

”Jeg synes bare det har givet så stort et løft, nu vil man gerne vise det man nu kan”

(medarbejder 4, fokusgruppe-interview).

Artikel

Medarbejderinddragelse gennem Change Laboratory

- Et forandringsprojekt om at skabe ejerskab for udviklingen af en mere bæredygtig køkkendrift

Artikel af Thomas Stentoft Rybjerg Larsen

29/5 2022

Vi står på kanten af en global klimakrise. Flere miljøorganisationer advarer i kraftige vendinger om konsekvenserne af vores forbrugsadfærd. En rapport fra FN's klimapanel går så langt som at tale om risiko for forandringer af katastrofale dimensioner (Sachs et al., 2021). I kampen for klimaet har Danmark forpligtiget sig til at reducere CO₂-udledningen med 70% inden 2030 samt at være helt klimaneutral inden 2050 (Klima- Energi- og Forsyningsministeriet, 2021). Her vil maden kunne spille en væsentlig rolle (Fødevarestyrelsen, 2021).

Denne artikel beskriver hvordan de fødevareprofessionelle, gennem en Change Laboratory-intervention, kan inddrages og få et medansvar for den grønne udvikling. Metoden er afprøvet som et casestudie på Sygehus Lillebælt med det resultat, at de involverede medarbejdere fik gjort forandringsprocessen til deres eget og tog ansvar for både udviklingen og produktet.

Problemet

Vi står midt i en global klimakrise. Der er skovbrænde som aldrig før og verdens største koralrev Great Barrier Reef i Australien er ved at dø. Tørke, oversvømmelser og naturkatastrofer er blevet hverdagsnyheder med død og ødelæggelse på hele paletten. Der er et eller andet, der er helt galt!

Det skorter da heller ikke på advarsler fra diverse miljøorganisationer som Greenpeace og Danmarks Naturfredningsforening om, at vores udledning af CO₂ har nogle seriøse klimamæssige konsekvenser. En rapport fra FN's klimapanel taler om, at vi ser ind i forandringer af kataklystiske dimensioner (Sachs et al., 2021). KATAKLYSTISK! – et ord jeg kun kender fra Science fiction-film og aldrig havde troet, jeg skulle se anvendt til at beskrive vores klodes fremtid. Hvis katastrofe er skidt, er kataklyse rigtig skidt.

Løsningen

"Klimaudfordringerne er en global problemstilling. Derfor skal Danmark være et foregangsland i den internationale klimaindsats, som kan inspirere og påvirke resten af verden."

Med ovenstående citat fra den danske Klimalov, er der lagt op til, at vi som nation skal tage et ansvar i den globale klimasituation. Vi skal inspirere med det gode eksempel på, hvordan den grønne omstilling kan være

en del af en bæredygtig erhvervsudvikling. Vi skal vise, hvordan man som land kan opnå klimaneutralitet uden at trække veksler på velfærdssamfundet (Klima- Energi- og Forsyningsministeriet, 2021).

En sådan ambition kræver, at vi handler på alle de områder der udleder CO₂, og ifølge fødevarestyrelsen er der meget at hente på den grønne konto ved at tænke klima ind i kosten (Fødevarestyrelsen, 2021). Det er ikke noget nyt at trække den offentlige bespisning ind i bæredygtigheds-diskussionen, og i forhold til at gøre den mad vi spiser mere klimavenlig, vil de store offentlige køkkener kunne spille en væsentlig rolle. Tilbage står bare hvordan?

Udfordringen

Når nu den offentlige bespisning skal være mere miljøvenlig, kræver det nogle forandringer både hos dem der spiser maden og hos dem der laver den. Hvor og hos hvem disse forandringer skal starte, er diskussionen om hønen og ægget om igen. Denne artikel handler om de fødevareprofessionelle, der laver maden.

Ser man på alle de advarsler, om hvor slemt det står til med klodens helbred, kan det undre, at vi ikke allerede gør mere. Det kan vel ikke udlægges på anden vis, end at forandring er svært, og det på trods af alle de gode råd, der er om hvordan vi kan leve mere miljøvenligt. Men svært er ikke umuligt. Der skal bare arbejdes lidt mere for at komme i mål, og noget af det, der skal i trylledejen er medarbejderinddragelse og ejerskab.

Vejen frem

Ejerskab er en vigtig ingrediens til at skabe udvikling og forandring, og for at føle et ejerskab for en forandringsproces, skal man inddrages. En måde hvorpå medarbejderne kan blive inddraget i processen, er ved at benytte en såkaldt Change Laboratory-intervention (CL).

CL er en forandringsmetode hvor deltagerne skal identificere de forhold, der hæmmer den ønskede udvikling og selv finde den løsning, de mener er den rigtige. Dermed bliver medarbejderne en central del i hele forandringsprocessen (Engeström, Virkkunen, Helle, Pihaja & Poikela, 1996).

Metoden bygger på en teoretisk ramme fra den kulturhistoriske virksomhedsteori og teorien om ekspansiv læring. Den bygger på forudsætningen om, at en handling altid er medieret af nogle kulturelt betingede artefakter og værktøjer, at læring i en organisation skal ses som noget kollektivt, og at det er organisationens egne iboende spændinger, der driver en forandring (Skipper, Nøhr og Engeström, 2020).

De centrale elementer i en CL-intervention er et udviklingsrum, tre gange tre flader og 5 - 10 CL-sessioner. Udviklingsrummet skal på samme tid være tæt på den praksis der skal ændres og være adskilt fra driften. Målet er at udviklingen skal foregå på arbejdspladsen, men at der lægges en refleksiv distance. De tre gange tre flader er selve forandringsværktøjet, og skal forstås som tre flader ved siden af hinanden med hver tre tidsdimensioner.



Figur 1. De tre x tre flader fra the Change Laboratory (Engeström et al., 1996, s. 3).

De tre flader repræsenterer a) det produkt der ønskes ændret, b) et analytisk indblik i, hvad man er og hvor man er som organisation, samt en dynamisk model for, hvilke handlinger der skal afprøves (Skipper et al., 2020). Sessionerne skal ses som en lang dialog om, hvad det er for et produkt der ønskes, og hvad der hæmmer den ønskede udvikling. I processen vil der opstå en undren over tingenes tilstand. En undren der efterfølgende skaber et forandringsbehov, som igen skaber nogle løsningsforslag. Disse forslag diskuteres, afprøves og rettes til og vil generere nye løsningsforslag. Målet er, at deltagerne kommer frem til en ny måde at forstå deres opgave på, og dermed åbne op for nogle løsningsmuligheder, der ikke var til stede før interventionen (Engeström et al., 1996).

Casen

Sygehus Lillebælt (SLB) har som de fleste andre danske organisationer en bæredygtighedsstrategi, hvor reduktion af CO₂ udledning er et væsentligt punkt. Dette gælder naturligvis også i køkkenet.

Køkkenet på SLB mener, at det er de raske, der skal gå forrest og vise vejen i den bæredygtige udvikling. Som et led i den strategi vil køkkenet fremme salget af den klimavenlige mad ved bl.a. at give et kvalitetsløft til de salater, der sælges til sygehusets medarbejdere.

Det er her jeg kommer ind i billedet. Jeg har i snart ni år arbejdet med at undervise i mad, bæredygtighed og forandring. Jeg blev derfor i slutningen af 2021 inviteret ned til køkkenet på SLB for at afholde et par workshops i salater og bælgrugter. Et samarbejde der senere resulterede i den intervention, der blev mit specialestudie på kandidatuddannelsen for Læring og Forandringsprocesser. Målet med interventionen var at skabe mere variation og hæve kvaliteten på de salater, der sælges i sygehusets kantiner samt at udvikle personalets køkkentekniske kompetencer og sikre et medarbejderejerskab for processen. Metoden jeg valgte at afprøve, var en Change Laboratory-intervention.

Udbyttet

Interventionens resultater var på flere måder interessante. Alle de involverede medarbejdere var efterfølgende sikre på, at deres salater var blevet mere varieret og havde fået et kvalitetsløft. De havde desuden en følelse af, at de havde været inddraget i processen, og at det var deres tanker og ideer der var blevet til løsningerne. De mente, at det var blevet deres projekt. Det er glædeligt, men måske også forventeligt. Det var ligesom det, der var formålet med interventionen og den metode jeg havde valgt.

Det var interessant hvordan medarbejderne udviklede sig i løbet af interventionen, og måden hvorpå fællesskabet og samarbejdet ændrede sig. Samarbejdet i medarbejdergruppen blev styrket, og planlægningen blev til en fælles proces, hvor alle kunne byde ind.

Selve den måde hvorpå medarbejderne gik til deres opgave ændrede sig også i forandringsprocessen. De tog styringen der, hvor den manglede. De begyndte at tage et større ansvar for hele processen fra råvarer til salg, samtidig med at de inviterede deres kollegaer med på rejsen og involverede dermed resten af køkkenet. De tog et ejerskab for både produkt og proces.

Set i forhold til at inddrage medarbejderne og sikre et medansvar i den grønne udvikling, må interventionen betragtes som værende succesfuld. Det må desuden forventes, at metoden vil kunne skabe lignede resultater i andre køkkener og ved andre problemstillinger.

Litteraturliste

Børne- og Undervisningsministeriet. (2022a). *Bekendtgørelse om erhvervsuddannelsen til ernæringsassistent*. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2022/490>

Børne- og Undervisningsministeriet. (2022b). *Bekendtgørelse om erhvervsuddannelsen til social- og sundhedsassistent*. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2022/640>

Brinkmann, S. (2015). Etik i en kvalitativ verden. In S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative Metoder* (pp. 463-480). Hans Reitzels forlag.

Carino, S., Collins, J., Malekpour, S., & Porter, J. (2021). Environmentally sustainable hospital foodservices: drawing on staff perspectives to guide change. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 152-161.

Det Europæiske Råd. (2021). *Rådet vedtager europæisk klimalov*. Pressemeddelelser. <https://www.consilium.europa.eu/da/press/press-releases/2021/06/28/council-adopts-european-climate-law/>

Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E., & Tofteng, D. (2012). *Aktionsforskning: en grundbog*. Samfundslitteratur.

Engeström, Y. (2012). Ekspansiv læring. In K. Illeris (Ed.), *Lærings Teorier* (pp. 81-108). Roskilde Universitetsforlag.

Engeström, Y. (2015). *Learning by expanding : an activity-theoretical approach to developmental research*. Cambridge University Press.

Engeström, Y., & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, 5(1), 1-24.

Engeström, Y., Virkkunen, J., Helle, M., Pihlaja, J., & Poikela, R. (1996). The change laboratory as a tool for transforming work. *Lifelong Learning in Europe*, 1(2), 10-17.

Eustachio Colombo, P., Elinder, L. S., Patterson, E., Parlesak, A., Lindroos, A. K., & Andermo, S. (2021). *Barriers and facilitators to successful implementation of sustainable school meals: a qualitative study of the OPTIMAT™-intervention*. BioMed Central.

Fødevarestyrelsen. (2021). *CO2'en skal ned med nye officielle kostråd*. Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri. <https://fvm.dk/nyheder/nyhed/nyhed/co2en-skal-ned-med-nye-officielle-kostraad-1/>

Gergen, K. J., & Mellon, K. (2020). *Socialkonstruktionisme: ledelse og organisation* (1st ed.). Hans Reitzel.

Globale Gymnasier og Mellemløst Samvirke. (2016). *Verdensmålene*. Verdensmålene.dk. <https://www.verdensmaalene.dk/fakta/verdensmaalene>

Goonan, S., Miroso, M., & Spence, H. (2015). *Systems-practice framework: An integrated approach for foodservice management*. Dietitians Association of Australia.

Halkier, B. (2016). *Fokusgrupper* (3rd ed.). Samfundslitteratur.

Hartwell, H., & Edwards, J. S. A. (2001). *A preliminary assessment of two hospital food service systems using parameters of food safety and consumer opinion*. The Society. 10.1177%2F146642400112100407

IPCC. (2021). *Climate Change 2021. The Physical Science Basis. Summary for Policymakers*. Cambridge: Cambridge University Press.
https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_SPM_final.pdf

Klima- Energi- og Forsyningsministeriet .*Parisaftalen 2015*. <https://kefm.dk/klima-og-vejrl/klimaforhandler/parisaftalen-2015>

Klima- Energi- og Forsyningsministeriet. (2021). *LBK nr 2580 af 13/12/2021 Bekendtgørelse af lov om klima*. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2021/2580>

Kristendom.dk. (2013). *"Alle ønsker udvikling, men ingen forandring" - et Kierkegaard-citat?*
<https://www.kristendom.dk/sp%C3%B8rg-om-kierkegaard/alle-%C3%B8nsker-udvikling-men-ingen-forandring-et-kierkegaard-citat>

Lehmann, S., & Lehmann, S. (2018). *Aktionsforskning skaber løsninger i praksis* (1st ed.). Hans Reitzel.

Milford, A. B., & Kildal, C. (2019). *Meat Reduction by Force: The Case of "Meatless Monday" in the Norwegian Armed Forces*. Molecular Diversity Preservation International.

Molin, E., Martin, M., & Björklund, A. (2021). *Addressing Sustainability within Public Procurement of Food: A Systematic Literature Review*. Molecular Diversity Preservation International.

Munir, K. (2022). *Sustainable food waste management strategies by applying practice theory in hospitality and food services- a systematic literature review*. Elsevier Science Ltd.

Poulsen, S., & Jørgensen, M. S. (2011). *Social shaping of food intervention initiatives at worksites: Canteen takeaway schemes at two Danish hospitals*. Sage.

A quote by Barack Obama. <https://www.goodreads.com/quotes/22248-change-will-not-come-if-we-wait-for-some-other>

Region Syddanmark. *Klima og bæredygtighed på sygehusene*. <https://regionsyddanmark.dk/klima-og-miljo/klima-og-baeredygtighed-pa-sygehusene>

Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2021). *Sustainable development report 2020: The sustainable development goals and covid-19 includes the SDG index and dashboards*. Cambridge University Press.

Skipper, M., Nøhr, S. B., & Engeström, Y. (2020). The change laboratory in medical education: Two examples of tackling contradictory challenges. *Medical Education*, 55(1), 93-100.

Sørensen, N.,N., Tetens, I., Løje, H., & Lassen, A. D. (2016). *The effectiveness of the Danish Organic Action Plan 2020 to increase the level of organic public procurement in Danish public kitchens*. CABI Pub on behalf of the Nutrition Society.

Sygehus Lillebælt. Om os. <https://sygehuslillebaelt.dk/om-os>